ماذا يخبئ

المستقبل



روبرت بالدوك

تعريب : أحمد الجمل

مكتبة العبيكان

ماذا يخبئ المستقبل

؟

ماذا يخبئ المستقبل

؟

روبرت بالدوك

تعريب
أحمد الجمل

مكتبة العبيكان

Original title:
DESTINATION Z
The History of The Future

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1423 هـ ـ 2003م
ISBN 9960-40-198-7

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بالدوك، روبرت
ماذا يخبئ المستقبل؟ تعريب: أحمد الجمل
352 ص، 17 × 24 سم
ردمك: ISBN 9960-40-198-7
1 ـ إدارة الأعمال
أ ـ بالدوك، روبرت ب ـ الجمل، أحمد (تعريب) جـ ـ العنوان
ديوي 658,401 3518 ـ 23 رقم الإيداع: 3518 ـ 23

ردمك: ISBN 9960-40-198-7

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

إِلى دورين وكريستوفر ودانييل
مستقبلي

المحتوى

شكر وتقدير

لعلك ـ أيها القارئ العزيز ـ تتوقع منّي أن أشكر عدداً كبيراً من الناس على ما قدّموه لي من مساعدة لجعل هذا الكتاب يرى النور. وقد يكون من غير العملي أن أقوم بتسميتهم جميعاً، لذا سأكتفي بذكر ثلاثة منهم: شين باينن Sean Baenen وتيم هِندل Tim Hindle وماركو كوبينن Marku Koppinen وهؤلاى قدَّموا لي أقصى ما يمكن من العون.

كان ماركو مدير شركة أندِرسن للاستشارات (أندِرسن كوسلتنغ Anderson Consulting) وقد عمل أيضاً كمدير للمشروع المتعلّق بتخطيط السيناريو الذي ابتكر السيناريوهات التي حدَّدت الملامح الأساس لهذا الكتاب. ويستحق ماركو تنويهاً خاصاً لكونه واصل لمدة طويلة تقديم العون لي لإصدار هذا الكتاب، حتى بعد توقفه عن إدارة المشروع.

دأب شين على العمل في شركة أندرسِن للاستشارات، ولعب دوراً خاصاً في مساعدتنا في تطبيق تقنية تخطيط السيناريو، بصفته خبيراً في الموضوع. ولعب شين أيضاً دوراً رئيساً في ابتكار القصص التي تبثّ الروح في سيناريوهاتنا. وبعد وقت قصير من قيامه بتقديم هذه المساعدة، قرَّر شين الالتحاق بالمنشأة العالمية الأولى لمخططيّ السيناريو -GBN- التي لعبت أيضاً دوراً رئيساً في مشروعنا. لذلك أنا مدين لشين وللمنشأة لمساعدتهما المستمرة في وضع هذا الكتاب.

وأخيراً وليس آخراً، لا بدّ لي من تقديم الشكر إلى تيم. عندما قرَّرت

كتابة هذا الكتاب بحثت عن كاتب ليعمل معي. وأدركت أنَّه لم يكن لديّ الوقت الكافي ولا الموهبة اللازمة لتأليفه بنفسي، فموهبتي تتجلَّى في كتابة تقارير إدارة الأعمال، وتتضاءل في كتابة كتاب. لقد التقيت مصادفة بتيم وكنت مسروراً إلى أبعد الحدود بلقائه لأن تيم قام بأكثر من صياغة المادة المتوفرة وصبّ أفكاري في هذا الكتاب. وطيلة الأشهر الكثيرة التي عملنا فيها معاً تحوّل من كونه مدوناً إلى مساهم رئيس. فلك كل الشكر يا تيم.

أيها القارئ العزيز:

آمل أن يثيرك هذا الكتاب حقاً، وربما يزعجك قليلاً لكنه يقدِّم لك أيضاً بعض الأفكار حول كيفية صياغة مستقبلنا.

روبرت بالدوك

عن المؤلف

يعتبر روبرت بالْدوك الشريك الأرفع منزلة في شركة أندرسِن للاستشارات، وهي الشركة الاستشارية الرائدة في الإِدارة والتكنولوجيا. التحق بالمنشأة في لندن العام 1976 وهو في سن الواحدة والعشرين وأصبح شريكاً في العام 1987، وبذلك أصبح واحداً من الناس الأصغر سناً، الذين أصبحوا يوماً ما شركاء في المنشأة.

أولى مهامه الاستشارية قادته إِلى الولايات المتّحدة الأمريكية لمدة تسعة شهور، إِلاَّ أنَّه على الرغم من أن معظم أَعماله أصبح في ما بعد في المملكة المتحدة فقد كان كثير الأسفار بحكم وظيفته كمستشار لمجموعات أندرسِن الاستشارية ووكلائها عبر العالم. ومع أنَّه قضى معظم وقته عاملاً في صناعة الخدمات المالية، إِلاَّ أن السيد بالْدوك عمل أيضاً في سلسلة شاملة من الصناعات الخدمية الأخرى للمستهلكين ومن ضمنهم الحكومة والرعاية الصحية والبيع بالتجزئة والمؤسَّسات ذات المنفعة العامة والنفط والغاز وسباق السيارات.

وفي نطاق شركة أندرسِن للاستشارات كوّن لنفسه شهرة بصفته رائداً فكرياً ومبتكراً. وكان مسؤولاً عن قيادة مجموعة من الشركاء في الخدمات المالية العالمية لشركة أندرسن، التي كانت منكبّة على تطوير مجموعة من السيناريوهات تتعلّق بمستقبل صناعة الخدمات المالية. إن البحث اللاحق وشريط الفيديو المستقبلي اللذين كانا ثمرة موضوع البحث ـ «التفعيل: مستقبل

الخدمات المالية» ـ تم التهليل لهما عالياً داخل وخارج المنشأة في آن واحد. شغل السيد بالْدوك عدداً من الوظائف داخل أندرسِن للاستشارات حيث كان مسؤولاً عن تطوير أفكار وحلول لمساعدة وكلاء أندرسِن على تجاوز منافسيهم. وسَرّه العمل على نحو خاص الذي أنجزه بالاشتراك مع «جمعية البناء الوطنية»، وأدّى إلى إنشاء أول فرع عالمي فعلي في العام 1995. ولم يتجاوز هذا النِّظام موضوع الأعمال فحسب، بل قاد المنظمتين أيضاً إلى تلقي مكافآت مجزية ومتعددة بما فيها واحدة من «معهد سميث سونيان».

والسيد بالْدوك متحدِّث دائم في المؤتمرات، وكتب أوراقاً ومقالات عدة للمجلات التجاريَّة. وهو متزوج وله طفلان ويقيم في لندن عندما لا يكون على علو 30,000 قدماً فوق سطح الأرض. وبعيداً عن عائلته، فإن ولعه الأساسي منصبّ على سباق السيارات، فقد نظّم رعاية أندرسِن لفريق وليامز للفورميولا وان، ويعمل حالياً كمستشار للفريق.

ملخص إجرائي

الوجهة النهائية Z: تاريخ المستقبل

عندما بدأت حياتي المهنية مع «أندرسِن كونسلتنغ» منذ أكثر من 20 عاماً لم تكن أمور كثيرة متوفرة مثل آلة الفاكس وآلة النسخ الفوتوغرافي والهاتف النقّال أَو الكومبيوتر الشخصي. كان الضاربون على الآلة الكاتبة ينقرون يومياً على آلاتهم بضوضاء دون انقطاع لأداء مهمات لا تستغرق في أيامنا سوى عُشْر الوقت. كان يتم حجز المكالمات الهاتفية الدولية مقدماً من خلال عامل الهاتف المركزي، وإِلى أن يتم تأمين الاتصال يمكن لشخص آخر أن يفوز بالصفقة!

منذ ذلك الحين حصل تحوّل كبير في ميدان العمل لا نظير له في أي فترة مماثلة في التاريخ. ومهما كانت عليه الصناعة التي كنا نعمل بها، فقد كان علينا أن نتعلّم مهارات وعادات ونقلع عن أُخرى بمعدلات سريعة. علماً أنه لم تكن توجد إشارات إِلى تلك المعدلات المنخفضة.

خذ مثالاً عن صناعة واحدة فقط هي المصارف، وهي صناعة أعرفها جيداً ـ لكي ترى أي ثورة حصلت في خلال العشرين سنة الماضية. في السبعينات من القرن العشرين، كان الالتحاق بمصرف تجاري كبير كمدير تحت التدريب يعني حصولك على واحدة من الوظائف الأكثر ديمومة وأماناً بين الوظائف الموجودة في السوق. وكانت الوظيفة تتطلّب الكثير من الاتصالات بالزبائن ـ أولئك الزبائن المنتمين إِلى شرائح اجتماعية عليا ـ والكثير من العمل الكتابي. وهذا كان صحيحاً بالنسبة إِلى جميع الأَعمال الاقتصادية الرئيسة.

ومنذ ذلك الحين قلّص بنك باركليز، أحد، أكبر المصارف البريطانية من عدد فروعه إلى نسبة الثلث. وأكبر منافسيه وهو «ناشيونال وستمينستر» National Westminister يقوم بتقليص ملاكه الوظيفي بنحو 10,000 وظيفة أخرى. حتى أن المصارف السويسرية الوطيدة كالصخر كان عليها أن تقلّص عدد كبار موظفيها المصرفيين. إن اندماج شركة المصارف السويسرية واتحاد المصارف السويسري الذي أُعلن عنه في كانون الأول/ ديسمبر العام 1996 قد يقود إلى فقدان 3000 وظيفة في المؤسَّستين العملاقتين، وهو ما يشكّل نصف طاقم موظفيهما. علاوة على ذلك، فإن أولئك الموظفين الذين بقوا في العمل المصرفي يمارسون أَعمالاً مختلفة جذرياً عن أسلافهم.

إن كل هذا التغيير منهك أو مثير أو مخيف، وهو في بعض الأحيان كل هذه الأشياء معاً. أما إذا كنت تأمل في تغيير استثنائي لمرة واحدة، فدعك من هذا. ذلك لأن السنوات القليلة المقبلة، ستكون بالتأكيد أكثر صخباً من أي شيء ألفناه سابقاً. ففي «أندرسِن كونسلتنغ» نحن نتوقع تماماً حصول تغيير في السنوات الخمس المقبلة أكبر مما حصل في السنين العشرين الماضية.

القوى المطلوبة لإحداث التغيير

تتسارع خطى التغيير بسرعة فائقة لأن عدداً من القوى التي تُحدث التغيير قد أخذت تتعاظم في وقت واحد. وتأتي هذه القوى من المستهلكين ومن الأَسواق ومن المورِّدين. وهي كإعصارات عدّة تقبل معاً في الحال. فَوَقْعُها على نحو فردي قد لا يكون قوياً جداً، لكنَّها سوياً تكون مخيفة. إن عدداً من الإعصارات المقبلة معاً هو أقوى بما لا يقاس من مجموع أجزائها لأن التفاعل بينها يسبِّب تحوّلات سريعة للغاية في اتجاه الضغط، ومن المستحيل التنبؤ بها.

في هذا الكتاب آمل أن أتمكّن من إثبات أن هذه الخطوة السريعة من التغيير في عالم الأَعمال اليوم، وحذرنا المتزايد منها، ليسا من الأمور التي

يجب النفور منها. لا أحد منّا يأمل في التنبؤ بالمستقبل، لكن ذلك ليس بالسبب الكافي لنا لكي نكون قنوعين بتحسّس طريقنا بصورة عمياء.

وكان آندي غروف Andy Grove، الرئيس التنفيذي لشركة إنْتِل Intel، ومن اختارته مجلة تايم رجل العام 1997، وذاك الشخص الذي يحظى بمكانة رائدة في عالم الأَعمال اليوم، قد اعترف «أنَّه في أي يوم معطى، يتخذ من يعملون منا في صناعة التكنولوجيا المتقدمة قرارات هي في حقيقة الأمر تخمينات بارعة مبنية على الخبرة ـ ومتساوية من حيث الأهمية ـ بشأن مستقبل التكنولوجيا ومستقبل اتجاهات السُّوق».

في بعض الأحيان قد تكون تلك التخمينات فاحشة الخطأ. فقد قال بيل غيتس Bill Gates رئيس مجلس إدارة مايكروسوفت وأغنى رجل في العالم ذات مرة، إننا لن نحتاج أبداً إِلى كومبيوتر تزيد وحدات ذاكرته عن 640K. أما اليوم فإنَّك تحتاج كحد أدنى إِلى 25 ضعفاً من ذلك الرقم!.

إن أفضل ما يمكن أن يأمل أي شخص، وليس رواد وادي السيليكون Silicon Valley فقط، في عمله بالنسبة إِلى مستقبلنا المتغيِّر على الدوام، هو القيام بتخمينات بارعة مبنية على الخبرة. ونحن نعلم، أن رؤيانا محدودة وقدرتنا على رؤية المستقبل أفضل قليلاً من نظرة عمدة في بنسلفانيا في مطلع القرن العشرين الذي قال ـ عن رؤيته الهاتف لأول مرّة ـ: «بمقدوري أن أتنبأ باليوم الذي أرى فيه واحداً من هذه الهواتف في كل بلدة».

ولكي نجعل التخمينات الأفضل بالنسبة إِلى المستقبل ممكنة، فإننا بحاجة إِلى نوع من الرؤيا لذلك المستقبل. وأي رؤيا نخلقها يجب أن تقوم على فهم لماهيتها التي تتسبَّب في إحداث التغيير في عالمنا اليوم. عندها فقط نستطيع أن نخمّن بتعقّل إِلى أين قد تقودنا في النهاية قوى التغيير في هذه الأيام.

عصر المعلومات

إن واحداً من التأثيرات الأكثر قوة على قطاع الأَعمال في السنوات الخمسين الأخيرة كان الطريقة التي تغيّر بها تجميع المعلومات وبثّها. فقد تحوّلت من كونها نشاطاً متميِّزاً وقع في أوقات وأماكن ثابتة، إِلى عمليّة مستمرّة تحدث في كل مكان، طوال الوقت.

وقد تقدمت تلك العمليّة منذ ذلك الوقت، قبل أكثر من خمسين عاماً عندما كان الناس يتحلَّقون حول المذياع في لحظات محدّدة لتلقي المعلومات الأكثر صدقية حول أول حرب عالمية حقيقيّة، إِلى يومنا الحاضر، حيث تقدّم شبة الإنترنت إِلى أي شخص في حيازته كمبيوتر شخصي PC وجهاز وصل Modem كميات لا تحصى من المعلومات من كل أركان المعمورة.

بعد الإذاعة جاء التلفاز الذي نقلت صوره المعلومات بعيداً متجاوزة صوت المذياع. بعدئذ، مكّنت الأقمار الاصطناعية تلك المعلومات من تطويق الكرة الأرضية، وبرهنت على قوّتها الخارقة من طريق المساعدة على تقويض الشيوعيّة وإسقاطها نهائياً في روسيا وأوروبا الشرقيّة.

«مع الوقت سوف يسقط الجدار» هذا ما قالته الكتابات بالرصاص الأسود على جدار برلين. هذه النبوءة البعيدة النظر أثبتت صحتها. لكن كاتب هذه الكلمات لم يتنبأ على الأرجح بقصر الوقت الذي سيستغرقه السقوط، ولم يتنبأ بكل تأكيد بطريقة سقوطه. لم يكن الأمر بحاجة على الإطلاق إِلى ترسانة الحرب الباردة، إنما فقط إِلى تلك القطع والوحدات الصغيرة Bit and bytes التي تناثرت فوق «الجدار» كي تظهر التفوق المتزايد لنوعية الحياة في الغرب.

ومنذ ذلك الحين وُلدت «الإنترنت»، وأخذت مضامينها السياسيَّة والاجتماعية تظهر بصعوبة. وعلى غرار كل موجة إعلامية جديدة صدمتنا، فإنَّها لم تحل محل الموجات السابقة. وعوضاً عن ذلك، فإنَّها تسلَّقت ببساطة إِلى

قمّتها في حين أن تلك الموجات بحد ذاتها، بدأت تنمو بشكل أكبر. فمحطات الإذاعة تكاثرت كالأرانب، كذلك فإن الكلمة المطبوعة التي سبقت هذه المحطات، تحدّت النبوءات عن مجتمع بلا ورق ـ فقد ازداد عدد الصحف الصباحية في الولايات المتّحدة من نحو 500 صحيفة في مطلع الثمانينات من القرن العشرين إلى ما يقارب 700 صحيفة اليوم.

تأثير تكنولوجيا المعلومات

لقد صاغت التطورات التكنولوجية «عصر المعلومات»، أما تكنولوجيا المعلومات، فشكَّلت عالم الاقتصاد والأَعمال في عالمنا اليوم. مؤخراً قالت مجلة الإيكونوميست «إنّ العولمة وتكنولوجيا المعلومات معاً تسحقان الزمان والمسافات». لاحظ أنَّهما لم تعبثا بهما فحسب، بل سحقتاهما. فما كان يستغرق عادة عاماً من الوقت للوصول إلى السُّوق يحتاج الآن إلى شهر فقط. كذلك فإن ما اعتدنا على تصنيعه في شتوتغارت وبيعه في ميونيخ أصبح يصنع الآن في فيتنام ويباع في كوستاريكا. في يوم من الأيام قيل إنَّه عندما يعطس وول ستريت، تصاب لندن بالزكام. وفي أيامنا الحاضرة عندما تعطس بانكوك، يُصاب وول ستريت بالزكام.

إن **العولمة وتكنولوجيا** المعلومات تسحقان معاً الزمان والمسافات.

ذي إيكونوميست

كافة مشتري أجهزة تكنولوجيا المعلومات مطلّون على معضلة القدرة على التنبؤ بمستقبل الصناعة وإلى أين هي سائرة. لماذا ينبغي عليهم أن يشتروا الآن ما سيكون بلا أدنى شكّ من طراز قديم سيبطل استعماله تقريباً في أقل من سنتين؟ مؤخراً قرَّرت إحدى المنشآت المحاسبة الكبيرة تخفيض قيمة الكومبيوترات النقّالة الصغيرة التي يزيد عمرها عن سنتين. وقبل تموز العام

1995 قامت المنشأة بتخفيض تلك التي يزيد عمرها عن ثلاث سنوات؛ وفي غضون تموز العام 1999 ستخفض كما هو متوقع السلع التي يمر عليها عام واحد إلى الإطار الزمني نفسه لمشابك الأوراق في المكتب تُحدد «السنة الشبكية» على الإنترنت بـ 35 يوماً، وهذا انعكاس لجنون ابتكار نظام الاتصال المباشر مع شبكة الكومبيوتر. فأي ابتكار أو اختراع مماثل يتطلب حصوله عاماً واحداً في باقي أنحاء العالم، يحصل في غضون 35 يوماً فقط على الشبكة. ومقدار المحتوى ـ أو «الحشوة» Stuff ـ على الشبكة يتضاعف كل تسعة شهور بينما معدل عمر صفحة الشبكة يقدّر بـ 45 يوماً.

بعد بداية بطيئة بدأت التجارة الإلكترونية e-Commerce بالإقلاع. تبيع شركة دِلْ Dell لتصنيع الكومبيوتر ما قيمته مليون دولار يومياً من الكومبيوترات الشخصيَّة المتّصلة مع الإنترنت، ويتوقع أن ترتفع مبيعاتها إلى ما قيمته مليار دولار أمريكي سنوياً بحلول العام 2000. والإنترنت ماضية في طريقها لتزويد كل بيت وكل عمل في العالم بقناة إلكترونية تفاعلية. وهذه هي الصفقة الكبرى في عالم الإنترنت.

إن التغييرات التي جلبتها الإلكترونيات كبيرة جداً إلى حد أننا في «أندرسِن كونسلتنغ» نعتقد أن تغييراً أساسياً قد حصل في الاقتصادات المتطورات. ونحن نؤمن بعمليَّة الانتقال من اقتصاد صناعي إلى ما اصطلحنا على تسميته الاقتصاد الإلكتروني e-Economy. ولهذا الاقتصاد الإلكتروني خصائصه المميزة والفريدة والتي بدأنا في فهمها مؤخراً. وسأستفيض بالحديث عن الاقتصاد الإلكتروني لاحقاً. وكان للتغييرات في تكنولوجيا المعلومات آثار حتمية عديدة، لكن غير مباشرة، على الصناعات الأخرى. تقول مجلة فورتشن Fortune: «تريد مايكروسوفت Microsoft تقديم الاتِّصال المباشر مع شبكة الكومبيوتر عن طريق الفيديو. فكّر فيها كخبر يمكن لك أن تختاره، وضع في الاعتبار ماذا ستفعله بعالم التلفاز الخطي.». وكان لمايكروسوفت من قبل

روابط مع مؤسَّسات تجارية أدخلتها في منافسة مباشرة مع كبرى مجموعات وسائط الإعلام مثل تايم وورنر Time Warner ونيوز كوربوريشن News corporation. وتملك أكثر من 10٪ من «كومكاست» Comcast وهي واحدة من الشركات الأمريكية الكبرى في البث بالكابلات وكان لديها مشروع تجاري مشترك مع شركة ديزني Disney لتطوير مواد خاصة بالإنترنت.

إن هدف هذه الشركات التجاريَّة أن تنقل إليك، بصفتك (المستهلك) سمعياً أم بصرياً المواد الترفيهية التي تريد وفي الوقت الذي تريد. ومع أن نوعية النسخ ليست مثالية بعد، فإن كمّاً هائلاً من الموسيقى الترفيهية أصبح موجوداً على خط الإنترنت. يدعو نجم البوب جورج مايكل الجماعات الطموحة في كل أنحاء العالم إِلى إرسال أغانيهم إِلى سجله التجاري بالبريد الإلكتروني عبر الشبكة، كما أن الموسيقى النوعية المسجّلة على القرص المدمج CD يمكن أن تُنقل إِلى نظام الكومبيوتر عبر خطّ الهاتف أَو التلفزيون إِلى المستهلكين عن طريق الإنترنت. ما هو نوع المستقبل الذي ينتظر محلات التسجيل وموزعي الموسيقى التقليديين؟

> ترغب مايكروسوفت في توصيل الفيديو عن طريق خطّ الإنترنت. فكّر بالأمر كخبر يمكن أن تختاره، وضع في الاعتبار ماذا ستفعله بعالم التلفزيون الخطي.

مجلة فورتشن Fortune، تموز/ يوليو العام 1996

الخوف والتردّد

من السهل أن تكون مؤمناً بالجبرية وأنت تواجه مثل تلك التغييرات السريعة التي يمكن التنبؤ بها، ولكي تؤمن بأن جميع التصرّفات عشوائية وأن حصيلتها هي محض صدفة؛ ولكي تشعر بأن الأَسواق لا يمكن التنبؤ بها وأن

الأَعمال ستتبدد طوعاً أَو كرهاً بين قطبي الثراء الفاحش والفقر المدقع، والأَرباح الخيالية ومحاكم الإفلاس.

إن الأشخاص الذين سيديرون الصناعة والتجارة في ظل مثل تلك الظروف هم، بصورة تثير الدهشة، من الخائفين والمرتبكين. لقد تمّ تدريب معظم المديرين على إِدارة المخاطر التقليديَّة بتقنيات مثل الاستغناء المقصود ومنافسة احتكار القلَّة. ففي التطبيق العملي، على المديرين أن يتعاملوا بنجاح مع الأَسواق حيث عانت القواعد من تغييرات أساسيَّة ودائمة، إذ إن 70٪ من إيرادات صناعة الكومبيوتر تأتي عن طريق المنتجات التي لم تكن موجودة قبل عامين، في وقت تستطيع فيه شركة (إِنْتِل Intel) الإِلكترونيات المدموجة التنبؤ بأن قوة المعالِجات الدقيقة الميكرويّة (ميكروبروسيسرز) سوف تتضاعف قريباً جداً دون تحمّل أي نفقة إضافية. لا بدّ في عالم اليوم، أن تندمج المنتجات والخدمات التقليديَّة الاقتصادية والمالية في عروض ذات قيمة جديدة على نحو مستمر.

وفي قمّة كل هذا، أحيط رجال الأَعمال والاقتصاد علماً بأن التحسين المستمر ليس كافياً لضمان بقائهم، وعليهم أيضاً أن يعيدوا ابتكار منتجاتهم وخدماتهم كل الوقت، «على المشاريع أن تحقِّق الابتكارات المستمرّة إذا كانت تتوقّع التمسّك بتسعيراتها فوق مستويات السلعة». هذا ما يقوله زميلي «غلوفر فيرغوسون»، مدير برنامج «أندرسِن» للتجارة الإِلكترونية.

لكن إِلى متى يمكن لرجل الاقتصاد والأَعمال أن يمضي في تسريع الخطى التي يخلق عندها منتجات وخدمات جديدة؟ فهل الابتكار مورد لا ينضب؟

يخشى الموظفون اليوم أيضاً من عدم اليقين الناجم عن التحوّل السريع جداً. عليهم أن يتعلَّموا كيف يعيشون في عالم لا توجد فيه وظائف دائمة مدى الحياة بعد اليوم، حيث يكون مدراء المصارف والعاملون في الخدمة المدنية

معرَّضين بشكل مباشر لقوى السُّوق مثلهم مثل أصحاب المشاريع والممثلين. إنه درس مؤلم للجميع وليس لأولئك الذين فقدوا وظائفهم فقط.

لقد ولَّت الحقائق الأخرى التي لا تقبل الشك أيضاً ـ حقائق أكيدة تدور حول ماذا نشتري؟ أين ومتى؟ وماذا يُصنع؟ لقد ضعفت مكانتها من خلال إلمامنا بتنوّع الخيار وسرعة التغيير. فقد وصل التردّد والارتباك والخوف إلى مواقعها.

إن انتشار المعلومات نعمة مشتركة. فالوصول العلني إلى المعرفة الذي أصبح تفاديه ضرباً من ضروب المستحيل قد خلق مجموعات جديدة كبيرة من النَّاس الذين لم تعد الأعذار التي تقدّم لهم قائمة لكي يبقوا في جهل «سعيد». فالخبر الجيد بالنسبة لنا هو وجود خيارات مطلقة؛ أما الخبر السيء... أن لا تكون لدينا خيارات مطلقة.

تخيّل أنَّك أرسلت مندوباً للبحث الإلكتروني ليستطلع أسعار منتج معيّن، وأن ذلك المندوب عاد ومعه 100 خيارٍ مختلفٍ. وجميعها مسعّرة بالتساوي وأنَّك لم تسمع بأي واحدة من تلك الشركات. فكيف لك أن تختار بينها؟ هل علينا أن نشعر بأننا ضحايا الظروف في بيئة كهذه بدلاً من أن نكون أسياد مصائرنا؟

سيكون الجواب، «لا، ليس بالضرورة». إن روح الأَعمال يجب أن لا تقرِّر على نحو مسبق الكآبة المتوقعة. وباتباع خطوات بسيطة قليلة، تستطيع الشركات أن تبني استراتيجيات سليمة لتتحرّك قدماً في وسط الضباب لأنه مستقبلها. وعلى الرغم من ذلك الضباب، لا بد أن يعمل للمستقبل ألف حساب وكأن شيئاً ما على وشك الحدوث.

يكمن جزء من السر في الموقف الذي نحمله عندما نقدم على مغامرة في الأَعمال. إذا ما نظرنا إلى التغييرات التي نواجهها على أنَّها محط سخرية وانتهازية، فهي كذلك. هنالك مثلٌ قديم يقول: إن القدر هو ما تقدمه لك الحياة والمصير هو أن تختار كيف تستجيب له. فالتحولات المستمرة هي قدرنا في عالم اليوم. وكيفية استجابتنا لتلك التحوّلات تقرّر مصير شركاتنا ومصيرنا كذلك.

ماذا يحدث؟

إن عمليَّة التعوّد على التعايش مع المستقبل لا بدّ أن تبدأ بفهم أفضل للزمن الذي نعيش فيه. لذلك أحاول في هذا الكتاب أولاً أن أحلِّل التحولات الكبيرة التي تجري في حقل الأَعمال الآن. ما هي؟ من أين تجيء؟ وإلى أين تسير؟

يحدِّد الفصل الأول من هذا الكتاب واحدة من أكبر التحوّلات التي طرأت في السنوات الأخيرة على انهيار الحواجز التقليديَّة بين الصناعات، إذ لن يتمسّك المصرفي في الأَعمال المصرفية وصانع السيارات في صناعة السيارات. وفي العام 1987 سخر العالم عندما حاول الأخوان (موريس وتشارلز ساتشي) شراء مصرف «ميدلاند» المعتل في ذلك الحين بوكالتهم الإعلانية. وبمجرد مرور عشر سنوات على ذلك، نادراً ما كنت تجد صناعة لم تقم بغزوة نحو الخدمات المالية.



الشكل 1: من منّا كان يعتقد بأن جدار برلين قد يسقط؟

© Chuck Baker, 1995. Chuck Baker's photo gallery is on http://members.aol.com/chuck9teo/index.htm

أصبحت الفئات الصناعية البسيطة محبوبة الإحصائيين. ليصبح تجار التجزئة مصرفيين. وليصبح لشركة مثل «تيسكو» مصرفاً، وليصبح لشركة سيارات فورد مجموعات خدمات مالية. ولتحقّق مؤسَّسة فورد للائتمان أَرباحاً سنوية أكثر من مصرف كندا الملكي (رويال بنك أوف كندا). فقد أحدثت شركة فيرجن Virgin خطاً جوياً وسلسلة من متاجر الموسيقى. وقامت ميتسوبيشي بصناعة السيارات ووحدات المكيفيات (وأصبحت تمتلك مصرفاً). وقامت فيراري «ببيع» عطور «بارفان» بعد الحلاقة.

إن الجدران التي درجت على الاحتفاظ بشركات ذات اقتصاد واحد وأَعمال واحدة (أَو ربما اثنين) تتهاوى. وليس بالضرورة بطُرق تقليديَّة (انظر شكل 1). ولم يعد من الضروري أن يكون تجمّع شركات ذات طراز قديم على منوال ITT أَو هانسون لكي تكون في مجموعة أَعمال. إن أنواعاً من الاتحادات بين الهيئات قد تطوّرت طوال الوقت ـ اتحادات لا تتطلّب أن تمتلك شركة ما كافة الأصول التي تنتفع منها وتشرف عليها. على سبيل المثال أنشأت IBM أكثر من 800 تحالفٍ مع شركات أخرى خلال التسعينيات من القرن العشرين.

إن التحالفات وسيلة مفيدة بشكل خاص للشركات لوضع موطىء قدم استطلاعي في المياه الصناعية الجديدة. لقد شكّل مذيع الفضائيات البريطاني BSKYB مشروع مخاطرة مشترك مع «تليكوم» البريطانية ومصرف «ميدلاند» و«ميتسوشيتا إلكتريك» (تجمّع غير متوقع من الشركاء، كان يصعب تصوّره، قبل خمس سنوات) لكي يدخل في عمل جديد عالي المخاطر من التلفزيون المتفاعل. لقد ذكرت سابقاً مشروع ديزني للمضاربة مع مايكروسوفت. لكن لديزني أيضاً حشداً واسعاً من اتحادات أخرى مع نظيراتها مع وسائل الإعلام الألمانية العملاقة «بيرتلزمان» وشركة «هيرست». إن هذه الوسائل المستحدثة في العمل مع منافسين تقليديين في مجالات الأَعمال غير التقليديَّة لها مضامين عميقة لكافة الهيئات التنفيذية الرئيسيَّة.

على كل مدير أن يستمر في سؤال نفسه، مراراً وتكراراً. «ما الأَعمال التي يجب أن تعمل فيها شركتي؟» «من هم المنافسون اليوم وغداً؟» لأن خيارات مدراء المشاريع أوسع في أيامنا مما كانت عليه في أي وقت من الأوقات.

لماذا تحدث هذه التغييرات؟

في الفصل الثاني أفكّر ملياً وأتساءل لماذا تحطّمت الجدران القائمة بين الصناعات، ولماذا هي تتحطّم الآن؟ وفي هذه الأيام أبدأ بالتطلّع إلى عدد من حملات التغيير الرئيسية في الاقتصاد والأَعمال، فأنا أقسِّم هذه إلى تلك الحملات التي يمكن القول فيها إنّها «تجذب» التغيير نحوها، كما يمكن القول إنَّها «تدفعها» إلى الأمام.

إن المستهلكين، على سبيل المثال، يجذبون التغيير نحو احتياجاتهم وطلباتهم؛ وعلى الأخص طلبهم على السلع الميسَّرة. من ناحية أخرى يدفع المورِّدون والأَسواق باتجاه التغيير لأنهم يدركون أن عليهم أن يكونوا طوال الوقت في مقدمة منافسيهم، لكي يبتكروا ويجدِّدوا حفاظاً على بقائهم.

أحدث سلوك المستهلك تغييرات كبيرة في السنوات الأخيرة. فالمستهلكون يسافرون، على سبيل المثال، في هذه الأيام أكثر من أي وقت مضى، ويُحضرون معهم إلى الوطن سلعاً وأذواقاً جديدة. وهم أيضاً يشاهدون التلفزيون كثيراً ويصبحون بسرعة أكثر إلماماً ومعرفة بما هو جديد في السُّوق.

وكلما اكتسبوا حريَّة اختيار أكبر، يُصبح المستهلكون أكثر حصافة وأكثر طلباً. فقد ولّت الأيام التي كانوا فيها يأخذون ما هو معروض، أَو أن ينتظروه إلى فترة غير محدّدة. فالمستهلك في أيامنا على علم بما يريد بالضبط وما يريده في الحال.

يضع هذا الأمر المورِّدين في حالة تجريب، ذلك ليس من أجل مزاحمة

أكثر (وتصميم أكثر) مع المنافسين فقط، بل عليهم أيضاً أن يكافحوا بنجاح لمواجهة الطلبات المتزايدة للعملاء. إن قوة المستهلك تضع ضغوطاً على الموزِّدين لخدمة عملائهم على نحو أفضل. هذا يعني أن تعطيهم الكثير مقابل القليل في حالات عدّة. إن شركة التأمين الأمريكيَّة USAA، لا تعطي عملائها شيكاً فحسب مقابل مزهرية كُسرت، بل تعطيهم الخيار في تقديم مزهرية جديدة.

كان للتغييرات الأخرى في سلوك المستهلك أثرها البالغ أيضاً. مثل الاهتمام بالبيئة، على سبيل المثال، وبروز المذهب الفردي في عدد من البلدان. لكن الطلب على السلع الميسَّرة ربما كان له الأثر الأكبر منها جميعاً. يريد المستهلكون الآن السلع والخدمات في الأوقات والأماكن التي تناسبهم، وليس تلك التي تناسب المورِّد. وبوضوح تام أرغم هذا التحوّل المتاجر الصغيرة والكبيرة على تغيير أوقات دوامها. وفي هذه الأيام نجد أن مشروعات أَعمال قليلة جداً قادرة على الصمود أمام المنافسات وأن تفتح من الساعة التاسعة صباحاً إلى الساعة الخامسة مساءً.

إن تغييراً كبيراً على الطلب برز من خلال البيانات السكانيَّة المتغيِّرة. إذ يعتبر السكّان في العالم الغربي من المعمّرين. ولا تمثِّل فئة من تزيد أعمارهم عن سن الستينيات نسبة مئوية هي أعلى مما كانت عليه من قبل فحسب (وأنها تمثِّل صوتاً سياسياً أكثر نفوذاً وقوة خاصة في الولايات المتّحدة)، بل تمثِّل أيضاً سوقاً جذَّابة بازدياد. ولا تقبل شركات التأمين على غير الحياة سوى العملاء الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة. فخطر شمولهم في حوادث سيارات أَو في حوادث احتراق منازلهم بالكامل هي أقل بشكل ملحوظ مما عند الأجيال الشابّة. يتلقى أحد المصارف الأمريكية الصغيرة الأكثر نجاحاً وهو مصرف «غرانايت» في شلالات «غرانايت»، في شمال كارولاينا، ودائعه من كبار السن. إنَّهم، كما يقول رئيس المصرف جون فورلاينز «الأفراد الذين يستحوذون على كل المال».

كان للتحوّلات الديموغرافية الأخرى تأثيرها الكبير على الاقتصاد والأَعمال: **التمدّن** السريع لعدد كبير من البلدان النامية، مثلاً، والارتفاع في عائلات الوالد الوحيد (الوالد أَو الوالدة الوحيدة ـ مطلّق أَو أرمل ـ الذي/ التي ترعى طفلاً أَو أطفالاً)، ونمو عدد النساء العاملات ووحدات العائلة حيث يعمل كلا الأبوين. ففي الولايات المتّحدة، لم يكن عدد الزوجات العاملات الآن أكثر مما كان عليه الحال قبل 20 سنة فقط، بل إن تلك الزوجات يعملن أيضاً ساعات أطول أكثر مما كان عليه الحال قبل 20 سنة.

أما في كاليفورنيا ومن خلال قياس الاتجاهات السكانية تتمّ تلبية الاحتياجات عن طريق خدمات «اتصل بالهاتف من أجل زوجة» التي تضطلع بالمهمّات المنزلية المحلية الكثيرة التي كانت تقوم بها ربات المنازل قبل أن يتحوّلن إِلى معيلات للأسرة. ولا يقوم «المتعاقدون من الباطن لأداء الأَعمال المنزلية» بأداء المهمات الواضحة فقط مثل إعداد قائمة الطعام وطهي الوجبات ورعاية الأولاد وإصلاح المنزل، بل يقومون أيضاً بالتفتيش عن القمصان المفقودة والتوصية بالخبز المصنوع من الدقيق الكامل الموجود في الحيّ.

يمكن للتحوّل الديموغرافي الكبير، وعلى الرغم من الحقيقة التي تشير إِلى أن عدد المراهقين سيصل إِلى 800 مليون مراهق في العالم سنة 2001. وسيكون موطن هؤلاء المراهقين «العالميين» في الغالب في دول غير غربية.

كان على قائمة القوى التي تدفع بالصناعة باتجاه التغيير أن تبدأ بالتكنولوجيا. فالكثير منها تكنولوجيا معلومات، فطُرق التحوّل ونشر البيانات الإِلكترونية هي أساس عصر المعلومات بالنسبة لنا. لكن وجود تكنولوجيات أخرى هي من الأمور الهامّة أيضاً. خاصة التكنولوجيا العسكريَّة، إذ يلاحظ كيف أن معظم الإختراعات التجاريَّة الواعدة في السنوات الأخيرة انبثقت عن البحث والتطوّر العسكريين.

فالتكنولوجيا التي تقف وراء **أنظمة لوحة الإرشاد** في السيارات قائمة في

جزءٍ منها على الاستخدام العسكري للأقمار الاصطناعيَّة في تعيين أي موقع على الكرة الأرضيَّة بدقّة بالغة. فقد أُضيفت إِلى أجهزة إحساس في دواليب السيَّارة التي تلتقط وجهتها والمسافة التي قطعتها، معاً من خلال القرص المضغوط لقراءة الذاكرة من خلال الكومبيوتر CD-ROM الذي يحتوي على خارطة تفصيليَّة عن المنطقة التي تقصدها السيارة، ومن الممكن ابتكار أنظمة إرشاد من داخل السيارة يمكن لها أن توجِّه السائق إِلى أي عنوان في أي مكان.

وبرزت الإنترنت بحدّ ذاتها من الحاجة العسكريَّة إِلى شبكة اتِّصالات تكون قادرة على مقاومة ضربة نووية. بعدئذٍ انشغل بها العالم الأكاديمي، حيث بقيت دائرة اختصاص حصرية «للخبراء العلميين في التكنولوجيا» Boffins إِلى أن اكتشفت قدراتها السوقيّة مع التطوّر السهل الاستخدام للحدود البينية المشتركة.

إن تأثير تلك التطورات السريعة في التكنولوجيا على الاقتصاد والأَعمال أصبحت راسخة. تعلم الشركات في يومنا أنَّها إذا ما انتظرت لتستجيب إِلى الآخرين في أَسواقها فإنها ستكون خاسرة. ولكي تكون في الطليعة، عليها أن تخترع منتجات وخدمات جديدة باستمرار. تطمح شركات عدة إِلى مجاراة مجموعة (ثري إم) 3M الأمريكية محط الإعجاب التي تضع سنوياً هدفاً للنسبة المئوية لمبيعاتها التي لا بد أن تتحقَّق من المنتجات التي لم تكن موجودة قبل خمس سنوات ويرتقي هذا الهدف كل سنة بلا هوادة.

وتساعد التحوّلات التكنولوجية الصناعة على إيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للمنتجات والخدمات التي تكون قد تحوّلت إِلى سلع. وعند القيام ببيع السلع يظهر أسلوبان في المناقشة: واحد يقوم على السعر والآخر على القيمة. وتمكِّن التكنولوجيا المنشآت أكثر فأكثر للأخذ بالخيار الثاني. فالأَسواق المركزية الكبيرة، على سبيل المثال، بدأت ببيع «وجبات» بدلاً من مجرد بيع البقول المعالجة (المطبوخة).

بالنسبة لصناعات كثيرة أصبحت أَسواقها محمّلة بأكثر مما تطيق بحيث أجبرت الشركات على البحث عن طُرق جديدة للحصول على الأموال، وعلى سبيل المثال، يلجأ صانعو الأدوات الذين يجدون أن هوامشهم تتناقص باستمرار، إِلى شنّ غارات على الأَعمال الجديدة التي تنمو بسرعة كالرعاية الصحيَّة. عوضاً عن التمويل الواسع لجهود البحث والتطوير R & D لاختراع أدوية جديدة، وقد أصبح من السهل عليهم أن يبقوا قريبين من سوق التكنولوجيا الحيوية وشراء مساهمات في مشروعات غرّة لمنتجات واعدة.

إن قوّة هامّة أخرى للتغيير تعوْد إِلى التقدير الواسع للقيمة الذي يضعه المستهلكون على العلامات التجاريَّة. فقد تحقَّقت الشركات من أنّ المستهلكين لا يدفعون قسطاً للعلامة التجاريَّة التي يثقون بها فحسب، بل يمكن أيضاً أن تتوسّع ثقة المستهلكين لتصل إِلى المنتجات والخدمات التي لا تمتّ بصلة إِلى المنتجات إِلاَّ أنَّها تحمل اسم العلامة التجاريَّة نفسها. وهكذا نجد اسم (فيرجن) مكتوباً على الطائرات والقطارات وعلى علب الكولا. وأن (هارلي دافيدسون) تبيع في الهواء الطلق سلسلة تنسب إليها من السلع الكمالية وأيضاً الدرّاجات النارية.

بات أصحاب المصانع يدركون أكثر فأكثر أن توصيل المنتجات إِلى السُّوق في أقصر وقت ممكن أمرٌ حيويّ. في برنامج عالم الغد، وهو برنامج تلفزيوني يقدّم منذ مدة طويلة في تلفزيون المملكة المتّحدة وهو يعرض للبحث الصناعي الجديد ولتطوير المنتَج الذي بدا أنه برنامج مستقبلي جداً كما تعود عليه المشاهدون. ويمكن للمشاهدين أن يتأكَّدوا من أن الأدوات والأفكار التي تعرض لن تظهر في البقاليات والحوانيت حتى فترة طويلة. أما اليوم، فإِن الأشياء التي يعرضها البرنامج غالباً ما ستطرح للبيع في غضون بضعة شهور.

الظاهرة ذاتها تؤثِّر على المؤلِّفين. فقد تم إغرائي لجعل هذا الكتاب منتَجاً إِلكترونياً بحيث أستطيع تحديثه باستمرار. وكما قدِّر لعمليَّة الإنتاج أن

تستمر كان عليّ أن أعيد مراراً وتكراراً كتابة أقسام منه كلما أدركتنا التطورات الجديدة. فما كان «سوف يكون» أصبح بسرعة «كائناً».

التنبّؤ بما لا يمكن التنبّؤ به

أسأل في الفصل الثالث هل كل هذا عنوان؟ هنالك قول عربي مأثور يصف الأمر كالتالي: «إن من يتنبّأ بالمستقبل يكذب، حتى لو كان يروي الصدق»[1]. وهو قول حكيم وصادق، إذ لا يمكننا القول بما يحمله المستقبل؛ ولسوف يبقى دائماً عرضة للشكّ. لا تزال لدينا رؤية في التفكير إلى أين تسير الأمور؟ وبدون رؤية لا نأمل في تحديد الوجهة التي سنواجهها.

قد يثبت ذلك في النهاية، نحن في الموقف نفسه الذي واجه ذلك السائح حين سأل الإيرلندي عن الطريق الذي يؤدي إلى «ليمريك»: «إذا كان هو المكان الذي تقصده»، قال الرجل الإيرلندي، «إذن فإنني لن أنطلق من هنا». يساعدنا الفصل الثالث في تحديد المكان الذي ننطلق منه.

الطريقة التقليديَّة في استشراف المستقبل كان يتم استخلاصها من الماضي. لكن لو كانت معصومة عن الخطأ لكان نصف العالم اليوم من الرسل. ويعود الفضل في أنَّهم ليسوا كذلك إلى ألكسندر غراهام بِلْ في اختراع الهاتف.

أدّى الاستشراف من الماضي بالمخطّطين إلى سلوك دروب خاطئة. إن وضع خطة دفاع أمريكية استراتيجية مبنيّة على تجربة العقود السابقة قد حقَّقت نتائج باهرة إلى حين، لكن حتى سقوط الشيوعية فقط. أما الرؤوس النووية وجيوش المليون رجل لا تنجح في عالم من المجموعات الإرهابية والأصولية. لقد أُصيبت استراتيجية الدفاع الأمريكية بما أطلق عليه بروفيسور مايكل بورتر من مدرسة الاقتصاد والأعمال في هارفارد القوة 10X.

(1) المقصود: كذب المنجّمون ولو صدقوا ـ المترجم.

إن القوة 10X هي شيء خارج على المألوف، إنَّها قوة تتجاوز شدّة الإعصار الذي يحدث تغييراً خارقاً. فاختراع الكومبيوتر كان بمثابة قوة 10X نسفت التنبؤات التي جعلت في نهاية القرن العشرين من نصف كافة العاملات من الإناث طابعات وجعلت من كافة العاملين من الذكور محاسبين.

تستطيع القوة 10X أن تحقِّق في المناسبات النجاح الباهر لمنشأة فردية. أحد النجاحات هو الذي تحقَّق للشركة الفنلندية نوكيا Nokia عندما حوّلها من مشروع وطني فنلندي لصناعة الورق إلى المصنِّعة الأوروبية الرائدة لأجهزة الهاتف النقَّال في أقل من 20 عاماً. وواحدة من القوة 10X تسبَّبت في حلّ شركة وستنغهاوس الكهربائية وعمرها 111 عاماً في نهاية عام 1997 لكي تبعث من جديد بصفتها شركة سي بي أس CBS، وهي واحدة من مجموعات وسائل الإعلام التي تملك إحدى شبكات التلفزيون الأمريكية البارزة.

تخطيط السيناريو

إن طريقة هذا الكتاب في دراسة المستقبل تستند بشكل حرّ على الاستقراء وعيوبه، فتلجأ إلى تقنية يطلق عليها تخطيط السيناريو. فقد تطوّرت من خلال «هيرمان كاهْن» في الستينيَّات (من القرن العشرين) وعن طريق الراحل «بييرواكْ» وفريقه الخاص في الشركة الملكية الهولندية/ شلْ في السبعينيات (من القرن العشرين)، وتخطيط السيناريو مدين في ظهوره إلى مساعدة شلْ التي كانت تعمل على تهيئة نفسها لمواجهة منظمة أوبك المتسبِّبة في زيادة أسعار النفط في العام 1974. وفي الوقت الذي كانت فيه شركة شِلْ الوحيدة القادرة على تمييز نفسها عن جميع كبريات شركات النفط تقريباً.

تخطيط السيناريو مدين في ظهوره إلى مساعدة شِلْ التي كانت تعمل على تهيئة نفسها لمواجهة منظمة أوبك المتسبِّبة في زيادة أسعار النفط في العام 1974.

كان أحد زملاء «بييرواكْ» في شركة شلْ أمريكي يدعى (بيتر شفارتز). (وشفارتز Schwertz) هو الآن رئيس منظمة تحمل اسم شبكة الأَعمال العالمية (غلوبال بيزنس نِتورك GBN) ومقرّها في كاليفورنيا، بالقرب من سان فرانسيسكو، وتعتبر حالياً واحدة من الشركات الرئيسية العالمية التي تعبّر عن تخطيط السيناريو وتناصره. في كتابه، فن الرؤيا البعيدة «The Art of the Long View»، الذي صدر عن دار دبل داي في سنة 1991، وصف شفارتز في عبارات بسيطة أُسس تخطيط السيناريو: «السيناريوهات أداة تساعدنا على إلقاء نظرة بعيدة على عالم مليء بالتردّد وعدم اليقين. . . فالسيناريوهات قصص تدور حول الطريقة التي سيصبح عليها العالم في الغد، وهي قصص تساعدنا على الاعتراف بأوجه التغيير بمحيطنا الحاضر والتكيّف معه، وهي تشكّل أسلوباً في التعبير بوضوح عن الدروب المختلفة التي قد تتواجد في الغد، وأنّها تكتشف التحرّكات الملائمة تحت كل واحدة من الدروب لممكنة. تخطيط السيناريو يدور حول وضع الخيارات في يومنا مع فهم الكيفيَّة التي قد تنتهي إليها».

يُستخدم تخطيط السيناريو الآن من قِبل المخطّطين الاستراتيجيين في الشركات والحكومات عبر أوروبا وأمريكا والشرق الأقصى. حتى أن وزارة الدفاع الأمريكية تستخدمه. ففي إحدى المناسبات منذ سنوات قليلة دعت الوزارة «شبكة الأَعمال العالمية» GBN لإعداد سيناريوهات عن الأمن القومي. وأطلق على إحداها «الاضطراب الزائد»، ورسمت صورة عن عالم تكون فيها وزارة الدفاع مشغولة كلية تقريباً في مسائل الدفاع الداخلية كالإرهاب المتنامي في البلاد.

وفي الوقت الذي كان فيه المتعصّبون المسلمون ينشرون الخوف في صميم أجهزة الحكم عبر العالم، وعندما كانت روسيا تبدو أنَّها تتفكّك لتصل إِلى حالة من الفوضى وهي تتحوّل إِلى الرأسمالية على نحو مؤلم، بدا الإرهاب الداخلي في الولايات المتّحدة وكأنَّه أشبه برواية مثيرة لا أكثر ولا أقل. فجأة

وقع انفجار مدينة أوكلاهوما، فاندفعت وزارة الدفاع مهرولة مسرعة لمراجعة سيناريو «الاضطراب الزائد» لكي تحصل على إطار يتم من خلاله التفكير بما يمكن للولايات المتّحدة أن تتوقّعه لاحقاً.

تسمح لنا السيناريوهات أن نحلم لبرهة، ليس في التعصب تماماً بل بالممكن والمحتمل، وبما تعنيه بالنسبة لحياتنا في المستقبل. وكما أشار بعض المعلّقين، فإن نهاية الألفية قد اختزلت من نظرتنا إلى المستقبل. ظهر فيلم 2001: **أوديسة الفضاء** في العام 1968، ومنذ ذلك الحين لم ننظر كثيراً إلى ما هو أبعد من 2001. أعتقد أنّه حان الوقت لنا جميعاً أن نوسّع أفقنا كثيراً إلى ما هو أبعد إلى القرن القادم (القرن الحادي والعشرين).

تحتاج مجموعة الاقتصاد والأَعمال بوجه خاص إلى أن تنظر إلى ما هو أبعد. فإن قلقها العصبي من جرَّاء مشكلة العام 2000 (والسبب الحقيقي هو أن عدداً من الكومبيوترات قد تمّت برمجتها بحيث تحدّد السنوات من خلال آخر رقمين، وبذلك لن تتمكّن من ذكر الفرق بين 1 كانون الثاني لعام 1901 و1 كانون الثاني لعام 2001) قد هدّأت الأَعمال بالتفكير أنّه في حال تمّ التغلّب على عقبة خاصة سوف تنتقل إلى حقول الفردوس للقرن الحادي والعشرين. لكنّ بداية القرن الحادي والعشرين ستختلف قليلاً عن نهاية القرن العشرين؛ وسيكون الفرق في عقول الناس فقط؛ وعلى أرض الواقع، ستتكثّف المشاكل وتستمر.

ينظر الفصل الثالث إلى الوسائل التي يمكن لتخطيط السيناريو من خلالها تقديم العون إلى رجال الأَعمال وسيدات الأَعمال لوضع الخيارات في السنوات الصعبة المقبلة. وتركّز هذه الوسائل على تقدير المخاطر والمكافآت المرتبطة بالنتائج المختلفة والمحتملة الناجمة عن الخيارات. «إنّها» كما يقول شفارتز «القدرة على الفعل بشعور المطّلع على المخاطر والمكافآت التي تفصل المدير التنفيذي والفرد الحكيم عن بيروقراطي أَو مقامر».

كشف القصص

أقوم في الفصول الخمسة اللاحقة ـ وهي لبّ الكتاب ـ بسرد خمس قصص مختلفة. وليست هي القصص التي استطعت أن أرويها فقط. بل كان عليّ أن أحدِّد الكتاب إلى حدٍ ما. إن كل واحدة من القصص الخمس التي اخترتها تمثِّل وجهة نظر مختلفة عن المستقبل، وإن كل قصة تحاول أن تجعل من وجهة النظر تلك أكثر واقعية بوضع اللحم والعظم على مخطط تمهيدي يبيّن كيف للمشاريع والأَعمال أن تتطور وتنمو خلال السنوات العشر القادمة.

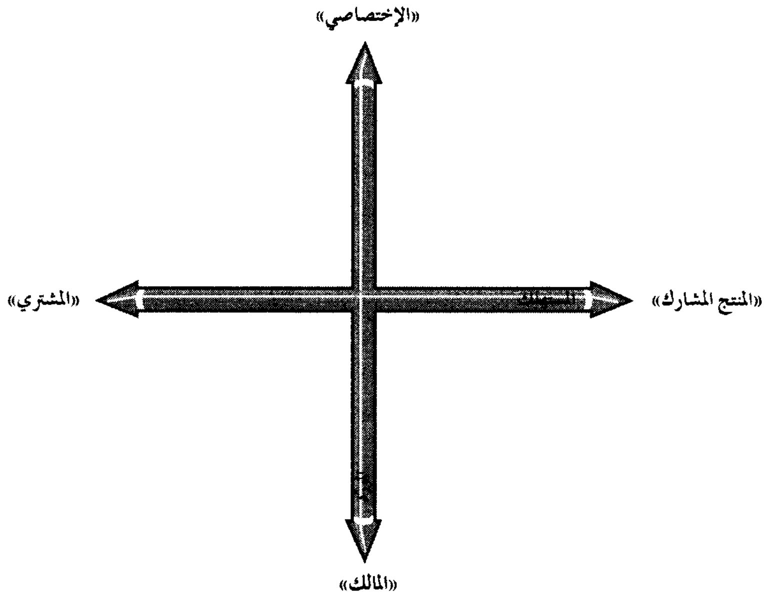
لن تتحقَّق أحداث قصة واحدة من بين القصص الخمس ولن تقع بالطريقة التي أراها بالضبط، إلاَّ أن بعض العناصر فيها سوف تظهر بكل تأكيد على نطاق واسع في السنوات العشر القادمة.

تستند القصص على تحديدنا لأداتين رئيسيتين من أدوات التغيير في عالم الاقتصاد والأَعمال في الوقت الحاضر: الجذب الذي يتأتّى من طلب المستهلكين المتزايد؛ والدفع الذي يتأتّى من مخاوف المورِّدين الذين سيتم تجاوزهم إذا لم يعودوا مبتكرين ومجددين في كل لحظة من لحظات حياتهم المشتركة. نستطيع رسم ناقلي الحركة بيانياً بوصفهما محورين منفصلين ومتعامدين عند زاويتين قائمتين. (انظر الشكل 2). وبذلك يمثِّل المحوران محصلتين هما:

1 ـ المستهلك. هل يرغب المستهلكون في اختيار العدد الوافر من المنتجات المحدّدة مسبقاً، والتي كما هي الحال اليوم إلى حدّ كبير، وكأنَّها قد صنعت جاهزة لهم؟ أم هل سيسعون أكثر فأكثر للتصميم المشترك و/أَو الإنتاج المشترك للمنتجات لتلبية احتياجاتهم؟ أي سيرغبون في اتخاذ قرارات شراء سلع مبنيّة على الأسعار (سواء أكانت حسابات ادّخار أم علب فاصوليا باليخنة)، أم أنَّهم يرغبون في اتخاذ قرارات شراء مبنيّة على القيمة تقدم حلولاً (كيف يتم توصيل الأطفال

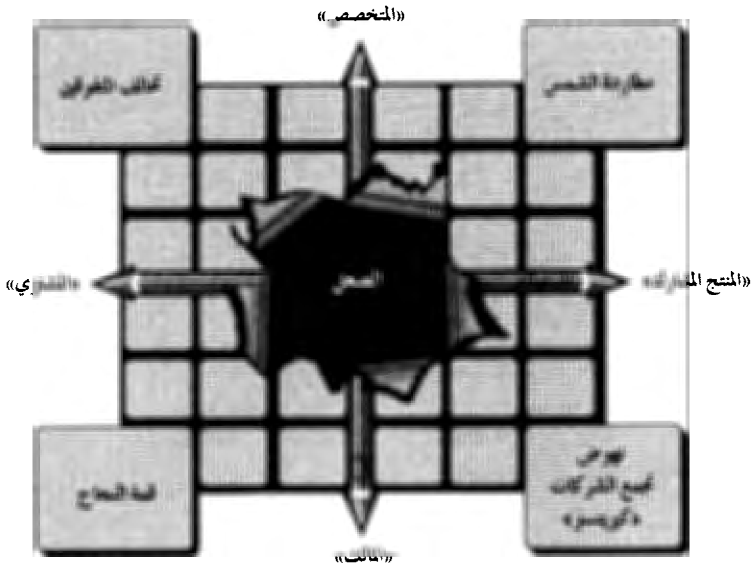
إِلى المدرسة، مثلاً، أَو ما هي الوجبة التي سيقدمونها إِلى ضيوفهم هذه الليلة). عند طرف هذا المحور يقع ما أطلقت عليه «المشتري» وعند الطرف الآخر يقع «المنتج المشارك»، فالعميل الذي يرغب في أن يكون منهمكاً في إيجاد حلول لمشاكله أَو مشاكلها في كل يوم.

2 ـ المورّد. هل ستعمل الشركات في المستقبل من خلال سلسلة القيمة المضافة الكاملة؛ سلسلة من العمليّات التي تحوِّل المواد الخام إِلى منتجات منجزة وإِلى خدمات؟ أم أَنَّهم يفضّلون أن يكونوا اختصاصيين يركِّزون على مظهر معين من تلك السلسلة؟ وهل نتوقّع من الشركات أن تُصنَّف في المستقبل من خلال الأشياء التي تنتجها (مثل: صانعي السيارات أَو مسحوق الغسيل، على سبيل المثال) أم عن طريق تحديد موقع عملهم في السلسلة (كالقائمين على تغليف كافة أنواع الأشياء أَو كمصمّمي محركات الاحتراق الداخلي)؟



الشكل 2 الآليتان الرئيسيتان للتغيير

وعند طرف هذا المحور يقع «الاختصاصي» وعلى الطرف الآخر يقع «المالك» أي المورِّد الذي يرغب في امتلاك كافة العمليّات ذات الصلة في إحضار منتج ما إِلى السُّوق والإشراف عليه. بتناولنا لهذين المحورين وبتشريحهما نحدّد عليهما، كما كان الوضع، أربعة ألواح لنافذة. تمثِّل الزوايا الخارجية البعيدة لهذه الألواح الأربعة السيناريوهات الأربعة الأولى من سيناريوهاتنا الخمسة (الشكل 3). تتبع الفصول التي تتناول هذه السيناريوهات أشكالاً مماثلة، أَولاً: تقوم بوصف عام الأَعمال والمشاريع في العام 2008، ثم نمضي في تحليل السيناريو من وجهة نظر المستهلك والسُّوق والمورِّد. وتقوم بعدئذ بوصف تفصيلي أكثر لما تفعله بعض الشركات الرئيسية في يومنا ـ فورد، نوكيا، إلخ ـ وفق السيناريو. وترى في الوقت ذاته ما هو المطلوب من تلك الشركات لكي تكون ناجحة في ظروف كهذه. وأخيراً تتفحّص بعناية ما هو نوع إشارات الإنذار المبكِّر المطلوب توافرها لتشير إِلى أن العالم يسير في ذلك الاتجاه الخاص؟



الشكل 3 السيناريوهات الخمسة

1 ـ يقع في قمة اللوح إلى اليمين من نافذتنا سيناريو الاختصاصي/ المنتج المشارك. وهو ما أطلقتَ عليه مطاردة الشمس. في رؤية المستقبل هذه، يسيطر المستهلكون ويدعون الشركات العالمية لإشباع حاجاتهم الفرديَّة. فقد أدّت التكنولوجيا والعولمة إلى تحوّل ثوري في ما يشتريه المستهلكون وفي كيفيّة تسليمها لهم. في الوقت نفسه، خلقت الوسائل الجديدة من العمل اقتصاداً متفجِّراً. أما البطالة العالمية فهي متدنية طوال الوقت.

2 ـ في أسفل اللوح وإلى اليمين من النافذة يقع سيناريو المالك/ المنتج ـ المشارك الذي أطلقت عليه عبارة صعود تجمع الشركات Keiretsu Rising. وKeiretsu كلمة يابانية تعني حرفياً، «اتحاد شركات بدون رئيس». إنه الاسم الذي أُطلق على شكل من أشكال بنية الشركات اليابانية المثيرة للإعجاب على نحو واسع حيث يمتلك عدد من الشركات التي تُدار على نحو مستقل حصصاً صغيرة فيما بينها وتعمل معاً بطُرق متنوعة، وينعكس هذا الشكل في الغرب في شبكات من التحالفات التي تشكّلها الشركات فيما بينها (مثل شركتي آي بي إم IBM وديزني Disney).

في سيناريو صعود كيرتسو Keiretsu Rising نجد أن العالم مأهول بتكتلات متنوعة واسعة Conglomerates توظف أموالها في مشاريع مختلفة، تحاول أن «تمتلك» العملاء وتشبع احتياجاتهم في مجالات واسعة. (تورِّد أكبر الشركات المتحدة بدون رأس ـ كيرتيسو ـ اليابانية سلسلة من البضائع والخدمات التي يمكن أن يتراوح نطاقها ما بين الأَعمال المصرفيَّة إلى صناعة المكيِّفات).

وفي حين أن عائدات تكتل الشركات متعدِّدة النشاطات تلك Conglomerates ستتغيَّر في المستقبل، وهي القائمة على طلب

المستهلك، فإن حجمها المطلق سيسمح لها بإمداد المستهلك بحاجاته دون الوصول إِلى خارج موارد مجموعة شركات الإنتاج الاحتكارية الخاص بها (كارتل Cartel). فالكثير منها سيكون بمثل هذا الحجم والمدى بحيث لن يكف عن إمعان النظر في سلطات مكافحة الاحتكار قبل عقد من الزمن.

3 - يجمع السيناريو الثالث بين المورِّد بصفته مالك والعميل بصفته مشترٍ، ويقع في أسفل الزاوية اليسرى من إطار النافذة المصنوع بواسطة محورينا. وأطلقت عليه Acme & co، قمة النجاح ويتميز بأنه عبارة عن شركات كبيرة جداً متكاملة رأسياً تتنافس بضراوة من أجل الحصول على حصة في السُّوق المحلي بينما تقوم في الوقت نفسه بالاستثمار في الأَسواق النامية في كل مكان. وتعتبر الأسعار القوة المؤثِّرة بقوة على العملاء ومع وجود تفاضل قليل في المنتجات. فالشركات الناجحة ضليعة في إعادة التوجيه وخفض التكاليف، ولديها القدرة على اتخاذ القرار بوقف القادمين الجُدد من اقتحام مساراتها. وتصبح الشركات الرائدة كبيرة جداً من خلال الدمج وحصص التملّك وأنّها فعلت الكثير للتخطّي وحدود الصناعة التقليديَّة، فمعظم تصنيفات الأَعمال أُعيد تنظيمها إِلى حدّ بعيد بواسطة الشركة وليس الصناعة.

4 - آخر السيناريوهات المتكوِّنة بتقاطع محور السلوك المستقبلي للمستهلكين والمورِّدين يقع في الزاوية العليا للجهة اليسرى، وهو إطار النافذة الذي يوحِّد المورِّد «الاختصاصي» مع المستهلك «المشتري». وفي هذا السيناريو الذي اصطلحت على تسميته تحالف المتفوقين Excelliance، وهو ربط لكلمتي تفوّق وتحالف Excellence and Alliance، فمستوى التفوّق المطلوب لكي تنجح بازدياد في ملعب عالمي، يجعل من الصعب على الشركات بأن تكون أكثر من شيء

واحد لأي عميل واحِد. إن تحالفات الاختصاصيين على نطاق العمليَّة العالمية تلتقي معاً لتقديم منتجات موحّدة المعايير في أَسواق مزدحمة تسيِّرها الأسعار. فتأتي الشركات لتتفوّق على مهاراتها الأساسيَّة للتعاقد مع الباطن مع مهارات غير أساسيَّة (غالباً لتحالف الشركاء). ولم تعد هناك مجموعة شركات معروفة بابتكارها لنوع معين من المنتجات؛ بل معترف بها على أنَّها متفوقة في نوع خاص من العمليَّة.

5 ـ أما السيناريو الخامس فهو عنصر لا يمكن توقّعه Wild card ويقع تماماً خارج المحور الذي يشكّل السيناريوهات الأخرى. ويطلق عليه الصعق Thunder strike، ويبرز من خلال التخيّل لكارثة كاملة، وهو موقف تعمل فيه الشركات لكي تبقى موجودة طيلة فترة مديدة من الصراع. ويكون الاقتصاد العالمي في حالة من الاضطراب والفوضى؛ والحرب تنتشر في جميع أنحاء آسيا؛ وحكومة متعصّبة في قوميتها عادت لتوّها إلى روسيا. فالعالم مجابه بالحرب والفقر والخوف ويختفي «المستهلكون» جميعهم. وحلّ مكانهم أناس يظهر وكأنَّهم «باقون على قيد الحياة».

ماذا بمقدورنا أن نعمل؟

بإلقاء نظرة خاطفة على المستقبل بهذه الطريقة، يصبح من الأجدر بنا بطبيعة الحال أن نعرف ما الذي نستطيع عمله لكي نزيد من فرص النجاح في المستقبل. هكذا أضع في الفصل، بضعة اقتراحات مصمّمة بحيث تساعد المشروعات والأَعمال على حماية نفسها من الرهان على القرن الحادي والعشرين. ولدي ثلاث توصيات رئيسيّة:

* الأولى، على الشركات أن تتّبع استراتيجيات قوية، أي أن تقوم بعمل تلك الأشياء وبغضّ النظر إن كانت صحيحة كثيراً أَو قليلاً عن السيناريو الذي

يكشفها. (وبالرغم عن التهديد بالتغيير المتسارع، لا تزال أشياء قليلة تقع في نطاق تلك الفئة!).

* الثانية، على مشاريع الأَعمال أن ترصد إشارات التحذير المبكر لتساعدها في التعرّف عند الفرصة السانحة مبكراً لأي سيناريو يسود أولاً. وعلى سبيل المثال فإن فشل تحالفات مشاريع الأَعمال والمال في تحقيق وعودها، سوف تشير إِلى أن طبيعة الإنتاج (العرض) ربما كانت أقل تعاوناً. ولن تقول شيئاً عن الطلب أَو عن سلوك المستهلك.

* أخيراً، على قادة الشركات المتّحدة أن يشركوا فريق إدارتهم في التفكير بصراحة حول المستقبل. وبغضّ النظر أيٍّ من السيناريوهات سينكشف، فالنجاح سيعتمد على مجموعات من الأفراد يعملون سوياً في فرق تشكّلت لهذا الغرض بالذات لتكون قادرة على ردّ الفعل والتغيير بسرعة ومرونة معاً. ويبدو هذا وكأنه فطيرة تفاح، بل إنه، بالنسبة لي، لافت للنظر، وبالتالي كيف يتسنّى لمنظمات قليلة أن تفكّر بحرية حول المستقبل؟!

لكي أساعدك أكثر، ضمّنت في نهاية الكتاب بعض التفاصيل للعبة كنا قد ابتكرناها عن سيناريوهاتنا. أطلقت عليها «الوجهة Z»، فهي تأخذ فرقاً من المدراء التنفيذيين إِلى رحلة يضطرّ عندها هؤلاء إِلى التفكير بطريقة بنّاءة حول مستقبل منظماتهم. لم يجد كل شخص تقريباً ممن شاركوا في اللعبة أَنّها مفيدة بشكل كبير فحسب، بل وجدوا فيها أيضاً متعة كبيرة، كما ستكون عليه الرحلة الحقيقية التي تؤدي بالمنظمات إِلى المجهول الكبير ـ المستقبل.

1

وتتهاوى الجدران

قبل البدء بتلميع كراتنا البللورية والنظر إِلى المستقبل نحتاج إِلى فهم سليم للحاضر. فما هي الأشياء التي تحدث الآن والتي سيكون لها التأثيرات الأكثر قوة في تشكيل المستقبل؟

أعتقد أن التغيير الأكثر أهمية الذي يجري في أيامنا يتمثَّل في تفكيك الجدران التي فصلت تقليدياً الأَعمال عن بعضها البعض. مرّ وقت كانت فيه شركات السيارات تصنِّع السيارات وتبيع فيه المصارف والخدمات المالية، وأن كل واحدة منها كانت تقوم بأعمال أخرى قليلة. عندما حاول الأخوان «ساتشي» امتلاك مصرف ميدلاند في سنة 1987، كانا بذلك هما أول من ارتأى أن إِدارة مصرف قد تكون شبيهة جداً بإِدارة أي صناعة خدمية أخرى. في حينها أُصيب منظمو المصارف بالرعب من الفكرة، وفشلت الصفقة ولم ترَ النور. لكن عالم الأَعمال والمال تغيّر منذ ذلك الحين إِلى المدى الذي صارت فيه شركات السيارات تقوم الآن ببيع الخدمات المالية، ولا أحد منّا يفكّر أن في الأمر غضاضة.

برهنت شركات مثل شركة فيرجن Virgin أنَّه من الممكن تقبّل أي مجال من مجالات الأَعمال. فهنالك فيرجن كولا، وهنالك خطوط فيرجن الجوية

الظاهرة جداً. كما توجد شركات منتجات فيرجن المالية وتسجيلات فيرجن ودور السينم فيرجن. وأكثر من ذلك. إن واحدة من الشركات القليلة التي تملك أصولها وتديرها مجموعات فيرجن بطريقة تقليديَّة هي الخط الجوّي. تعتبر فيرجن، عند الكثيرين، مجرّد منظمة تسويق ومبيعات تجابه أَعمالاً يديرها الآخرون.

تسلك الصناعات هذا الطريق أكثر فأكثر، وترى في بنية فيرجن نموذجاً يُحتذى به للمستقبل، ولكل شركة الآن فرصة لتدخل أي عمل تميل إليه. إن كتابات «خربشة الشعارات» الموجودة على جدار برلين اليوم تنطبق على أية صناعة: «auf die Dauer Fält die Mauer» «مع مرور الوقت سوف يسقط الجدار» (الشكل 4). فالجدار القائم بين صناعتك وأي صناعة أخرى تحرص على تسميتها قد يتحطّم غداً، مع تضمينات غير متوقعة.



الشكل 4: «ومع مرور الوقت سوف يسقط الجدار»

ماذا ستكون، مثلاً، التضمينات بالنسبة لصناعة المياه الآن التي قرّرت شركات الطاقة فيه أن إدارة مرفق عام واحد منها سيكون كثير الشبه بإدارة مرفق آخر؟ وأية «علامة تجاريَّة» لمرفق عام سوف تجيء في المقدمة؟ وكم من الوقت الذي ستستغرقه قبل أن يكون لدينا شركة فيرجن للمياه وشركة فيرجن للطاقة؟

خلف سقوط جدران الصناعة يقع عدد من الاتجاهات الأكثر تفصيلاً بين المنشآت التي أرى أنَّها هامّة بشكل خاص. وفي باقي هذا الفصل فإني أنظر إلى «العشرة الأوائل» المفضلة لدي، التحولات العشرة التي تجري حالياً في السلوك الجماعي المشترك التي أعتقد أنَّها تقدّم المؤشرات الأكثر كشفاً للمستقبل.

إن تحوّلات «العشرة الأوائل» هذه:

1 ـ توسيع تشكيلة المنتجات والخدمات المعروضة للبيع.

2 ـ خلق عروض ذات قيمة جديدة.

3 ـ تفعيل مجموعة الشركات.

4 ـ الطريقة التي تقترب فيها الشركات من زبائنها.

5 ـ إضافة الشركات المفكّكة إلى الشركات التقليديَّة المندمجة وصاحبة حصص التملّك M & A.

6 ـ تشكيل تحالفات استراتيجية.

7 ـ نمو التعاقد مع الباطن.

8 ـ توسّع العولمة.

9 ـ الدخول السريع لقادمين جُدد إلى الأَسواق القديمة.

10 ـ تصنيع شيء ما أَو تعديله وفقاً للمتطلبات الفردية للمستهلك Customisation.

توسيع التشكيلة

تبقى شركة فيرجن المثال الصارخ لعدة شركات تقوم بتوسيع تشكيلة المنتجات والخدمات التي تعرضها للبيع على العملاء. ولعل خير مثال على ذلك يأتي عن طريق البيع بالتجزئة. ففي المملكة المتحدة مثلاً أصبحت متاجر الخدمة الذاتية (السوبر ماركت) من بائعي التجزئة الرئيسيين للوقود، وهذا المجال اقتصر فيما مضى على عمليّات البيع بالتجزئة من محطات النفط الرئيسية. إذ بلغت مبيعات المتاجر الضخمة في المملكة المتحدة الآن حوالي ربع إجمالي مبيعات الوقود في المملكة المتحدة (بينما كانت في العقد الماضي بنسبة 5٪).

استجابة لهذه المنافسة ولأَعمالها التقليديَّة، يتحرَّك بائعو النفط بالتجزئة في الاتجاه المعاكس ويبدأون في توسيع باحات محطّاتهم. وغالباً ما تكون قائمة في مواقع هامّة، لقد تطورت بطريقة تمكّنها من بيع تشكيلة من المواد الغذائية ومنتجات أخرى تباع أيضاً في متاجر الخدمة الذاتية (السوبر ماركت). ذهب الاتجاه في إسكندنافيا بعيداً حيث أن شركة «تكساكو» افتتحت محطة وقود بدون وقود تبيع فيها قائمة سلع غير نفطية فقط. في الوقت ذاته تتوسع متاجر الخدمة الذاتية إِلى ما هو أبعد من محطات الوقود وتهدّد في تقديم بعض أكبر التحديات للمؤسَّسات المالية. وجاء في عنوان صحيفة إنكليزية في نهاية العام 1997، «تنتظر متاجر الخدمة الذاتيَّة الضخمة الدور لتكون مصارف ضخمة». قامت شركة سيف واي Safeway في المملكة المتّحدة بطرح بطاقة حساب مدين في المنزل وخدمة مصرفية بالهاتف على مدار 24 ساعة، وارتبطت (سينسبوري) و(تيسكو) مع بنك سكوتلندا والبنك الملكي الإسكتلندي، على التوالي لتقديم خدمات مصرفية تحت اسم علامتها التجاريَّة ـ (سينسبوري بنك وتيسكوبيرسبرنال فَنْد). وتُسيّر الخدمات أساساً عن طريق الهاتف، وليس من داخل المتاجر.

لم تكن عناصر الخدمة الذاتيَّة مدفوعة بالمقام الأول بالرغبة في تحسين هامش أَرباحها. بعد كل هذا، لا تنسَ أن الأَعمال المصرفية محصورة أيضاً في سلعتها النهائية، حيث تتولَّى متاجر الخدمة الذاتيَّة هذه الخدمات. بدلاً من ذلك، تقوم بهذه الخطوة كأسلوب لحماية مركز زبائنها. إن فقدان 10٪ من زبائن متجر الخدمة الذاتيَّة يُعدّ فاجعة. ما هي أفضل طريقة لتوثيق العلاقات معها أكثر على أن تقدم خدماتها المصرفية أيضاً؟

إن نجاح متاجر الخدمة الذاتيَّة بمشروعات المجازفة في الأَعمال المصرفية لم يتأكَّد بعد. ومعظمها يتوافق مع جورج ماثيوسن المدير التنفيذي للمصرف الملكي لإسكتلندا الذي تمّ الاستشهاد به وهو يقول «إني غير راغب في أن أرهن الأَعمال على قناة واحدة في التوزيع». مهدّداً بتثوير أَعمال متاجر الخدمة الذاتيَّة ـ وبالأحرى الأَعمال المصرفية ـ إنها التجارة الإِلكترونية والاستخدام المتنامي للإنترنت كقناة توزيع للعمل المصرفي والتسوّق على حد السواء.

لم تدخل المصارف البريطانية المنافسة مع بائعي التجزئة دون اكتراث. فقد ترك مديران تنفيذيّان بارزان في العام 1996 (من محلات ماركس أند سبنسر وتيسكو) مجلس إِدارة مصارف أوصياء المدخرات التابعة للويدز Lloyds TSB، أكبر مصرف في بريطانيا، بسبب المنافسة المتنامية التي شاهداها بعدئذ بين أَعمالهما والمصارف.

يصعب على متاجر الخدمة الذاتيَّة (السوبر ماركت) في الولايات المتّحدة الأمريكية الدخول في مجال الخدمات المالية بسبب الجدار العالي الذي يضعه قانون غلاس ـ ستيغال Glass-Steagall Act حول الصناعة المصرفية. لكن ذلك لم يوقف تحرّك المصارف باتجاه متاجر الخدمة الذاتيَّة. فلدى مصرف (ويلز فارغو Wells Fargo) في كاليفورنيا، عددٌ من الفروع داخل متاجر الخدمة الذاتيَّة مساوٍ تقريباً لعددها في الخارج. وتضطلع بعض فروعه بدور متاجر الخدمة

الذاتيَّة، فتقوم ببيع منتجات الأدوية. مصرف يبيع معجون الأسنان! ترى، ماذا بعد؟

تبدو جدران غلاس ـ ستيغال عرضة للخطر أكثر فأكثر هذه الأيام، والشخص الوحيد الذي يراقب سقوطها رئيس مايكروسوفت بيل غيتس. فقد قيل على لسانه على نحو واسع:

«المصارف ديناصورات. قدّم لي صفقة تجاريّة لتصبح جزءاً من التاريخ».

«بيل غيتس»

لم تعد طموحات مايكروسوفت في توسيع تشكيلة منتجاتها مقتصرة على الخدمات المالية. فقد قامت بعقد تحالف مع أمريكان إكسبرس وهدفها، كما تقول الشركتان باحتشام مفرط، هو «إعادة ابتكار لعمليَّة السفر». وقد ذكرتُ من قبل تورّط مايكروسوفت في مضاربات مشتركة مع عمالقة وسائل الإعلام الأمريكية ـ الدخول في مضاربات مشتركة 50/50 مع محطة أن بي سي NBC، على سبيل المثال، التي تتطلّع إِلى تضييق الفجوة بين التلفزيون والكومبيوتر. (علماً أن شركة NBC مملوكة من قِبل شركة جنرال إلكتريك، وهي بحد ذاتها منتجة كبيرة لأجهزة التلفزيون).

مسموح لغير المصارف في ألمانيا أن تبيع تشكيلة واسعة من الخدمات المالية، فتملك شركة فولكسفاغن لصناعة السيارات مصرفاً خاصاً بها وهي واحدة من أكبر المزوّدين غير المصرفيين بالخدمات المالية في أوروبا. تستخدم الآن خبرتها في تزويد الزبائن بقروض السيارات لكي تتوسع بأَعمالها في مجال الخدمات المالية إِلى أبعد حد ـ في أدوات القروض العقارية والأموال المدَّخرة.

لا زال النقاش محتدماً حول مخاطر توسّع شركة ما في تشكيلة منتجاتها بهذه الطريقة. البعض يخشى أن تخفض قيمة العلامات التجاريَّة بسبب ارتباطها

بأي شيء تقريباً. إلاَّ أن آخرين يقولون بعدم وجود حد للمدى الذي تستطيع أن تتمدّد في نطاقه. وبمقدور شركة فيرجن أن تحصل على امتياز الوجبات السريعة وكذلك على إدارة أعمال مهملة.

من المؤكد، أنه كلما كانت علامة تجاريَّة من الطراز الأول مثل فيرجن مرتبطة بمنتج جديد أَو خدمة، حينها تصبح توقعات العملاء بارزة وعندما تولّت شركة فيرجن إدارة تسيير خط قطارات الساحل الغربي للمملكة المتّحدة؛ توقّع المسافرون الذين يعانون منذ أمد طويل حدوث تحسينات دراماتيكيّة بين عشية وضحاها. ولما فشلت في إثبات وجودها، شعرت فيرجن بأنَّها ملزمة بتقديم إعلانات وتبريرات تقول فيها أنَّها تعمل على تحسين الأوضاع، لكن ذلك يستغرق وقتاً طويلاً.

كان رَدُّ (ريتشارد برانسون) على أولئك الذين يعتقدون أنَّه ذهب بعيداً عندما زجّ باسم شركة فيرجن واضحاً، عندما قال: «في كل مرة كانت تدخل فيها شركة فيرجن أعمالاً جديدة كان النقّاد التقليديُّون يشتكون متذمّرين بأنّنا ذهبنا بعيداً في التوسّع في استخدامنا لعلامتنا التجاريَّة»، ويمضي في القول «فبدلاً من الانزعاج الذي جاوز الحدّ من المغالاة في التوسّع باستخدام العلامة التجاريَّة، يصبح لزاماً على الناس أن يتوسّعوا في استخدام خيالهم والسموّ به إِلى مدى أبعد».

خلق عروض ذات قيمة جديدة

بما أن الشركات أُعطيت فرصاً واسعة من الأَعمال كان لزاماً عليها حقاً أن تتمدّد وتسمو في خيالها إِلى أبعد مدى. فهي مدعوة باستمرار لقبول التحدي، لإيجاد وسائل ابتكار جديدة لخلق القيمة.

وذات مرّة قام رئيس مجلس إِدارة شركة ريفلون Revlon بجمع هيئة المبيعات في الشركة وسألهم عن طبيعة العمل الذي يقومون به. افترض الجميع

أنَّه سؤال سهل فأجابوا دون عناء تفكير، «أعمال بيع مستحضرات التجميل». وردّ عليهم رئيس مجلس الإدارة بكل جدٍ ووقار: «إن عملكم هو بيع الأحلام». والآن بما أنَّكم تبيعون الأحلام، باستطاعتكم بيع كميات أكبر من مستحضرات التجميل.

بطريقة مماثلة يبيع سباق سيارات (الفورميولا وَنْ) أعداداً وافية من أشياء هي أكبر بكثير من سيارات تدور حول حلبة السباق. إنه يبيع الإثارة، وعندما تكون بصدد بيع الإثارة يكون لديك كميّات كبيرة من الخيارات لأَعمال جديدة. فقد أطلقت شركة فيراري، على سبيل المثال، حملة لبيع كولونيا بعد الحلاقة التي برهنت على شعبيتها الكبيرة.

فالجدل الدائر حول رعاية سباق (فورميولا وَنْ) للدخان مبنيّ جزئياً على هذا. إذ لا يرى الجمهور مجرد اسم مارلبورو على سيارة مسرعة ويفكِّر، «سجائر». إنه يرى اسم مارلبورو على سيارة مسرعة ويفكِّر، «إثارة». وبعدئذٍ سيفكِّر «سجائر».

إن مثالاً على كيفية إضافة القيمة يتأتّى عن طريق أَعمال سندات الرهن. إن فتح الاعتماد المالي للقروض العقارية هذه الأيام في الأَسواق الماليَّة الغربية المتطوِّرة هو ساحة تجارية. فسوف يدخل مورِّد في المملكة المتّحدة المنافسة مع حوالي 150 مؤسَّسة أخرى لبيع خدمة ما حيث أن قرار الشراء يتوقّف باستمرار على الأسعار.

ومع ذلك، فالمورِّد الذي ينظر إِلى المستهلك من زاوية مختلفة قليلاً، إنما يرى عملاً تجارياً مختلفاً. وهو يرى شخصاً ما لا يبحث عن القروض العقارية فحسب، بل يريد أن يشتري منزلاً. وشراء منزل الآن يعني أنه سيسكن في منزل جديد، والسكن في منزل جديد هو الشيء الثالث الأكثر جهداً الذي يحدث للأفراد في الأمم الثرية في نهاية القرن العشرين (بعد طلاق وموت شخص حبيب).

بوضع هذا الأمر في الحسبان أَجريتُ بعض الأبحاث لأرى أي جزء من عمليَّة شراء المنزل تسبّب في تفاقم الوضع. قمت بفصل عمليَّة الانتقال إِلى المنزل ونقل الأثاث إِلى أجزائها المكوّنة لها وطلبت من بعض عامة الناس أن يضعوها في ترتيب تنازلي بحسب درجة تفاقم الوضع الذي تسبّب فيه. وقريباً من قمّة القائمة برزت أشياء مثل:

* العثور على منزل لشرائه.
* بيع المنزل الذي تملكه الآن.
* نقل ممتلكاتك من المنزل الذي سترحل عنه.

وجاء الحصول على قرض عقاري في ذيل القائمة. هكذا فإن الجهة المقرضة التي ترغب في إضافة القيمة ربما تقرّر بصفتها شركة أن تتعامل، كما يملي الواجب، مع البنود الأكثر أهمية أَو أن تقوم بتقديم الدعم لعمليَّة الانتقال إِلى المسكن الجديد بمجملها.

يبقى أن التكنولوجيا هي عون كبير للشركات في خلق عروض لأَعمال تجاريَّة جديدة وفي إيجاد السُّبل الكفيلة في إضافة القيمة. خذ على سبيل المثال، قصَّة العالم الباحث في مركز «أندرسِن كونسلتنغ» للبحث التكنولوجي الاستراتيجي CSTaR الذي تزوّج مؤخّراً واشترى مسكناً في ضواحي شيكاغو.

كان دائماً وبعد مرور بضعة أسابيع يرن جرس باب بيت العالِم ليظهر رجل واقفاً على عتبة الباب ومعه كتلة من الملح تزن 50 رطلاً إنكليزياً يقول أنه أحضرها معه لجعل المياه في منزل العالِم يَسِرة (ليِّنة). ولم يكن التسليم يحدث في فترات منتظمة. لكن وفي كل مرة يقع فيها التسليم، تكون المياه بحاجة إِلى إعادة تجديد الملَيِّن.

ولما عجز العالِم عن فهم توقيت الرجل المعصوم عن الخطأ سأله أخيراً كيف انتقى حضوره بهذه الدقَّة، وتم توضيح الأمر له فيما بعد بأن مليِّن المياه

«ذكي». عندما اكتشفت المياه أن الملح نضب وتحقّقت من ذلك وجّهت رسالة إِلى خزان الخدمة المحلية وطلب منه أن يغذّيها بالملح. دلّ ذلك على أن الخزان تعرّف على عادة العالم بدلاً من بعض المورِّدين العشوائيين الذين قد يلتقي بهم صدفة عندما يدرك، في النهاية أن الملح سينضب من عنده.

وبطريقة «ذكية» مشابهة، تقوم مصانع السيارات الرئيسية بوضع أنظمة تدعو إِلى مساعدة طارئة وإجراء التصليحات اللازمة عندما يقع حادث تصادم ـ وهي طريقة أخرى لجمع المنتجات والخدمات لخلق عروض قيمة جديدة.

إن إرساء هذا النوع من الذكاء في المنتجات سوف يزداد بلا شك. إذ يوجد مسبقاً مكانس كهربائية لتنظيف السجاد، تقوم تلقائياً بالتكيّف مع سماكة السجادة التي تقوم بتنظيفها. وستكون سيارة المستقبل الذكية قادرة على تحذير الزبون في غضون ساعتين (أَو ثلاث أو أربع ساعات) أن مشكلة ما ستقع في جزءٍ منها. وهنالك طائرات بأنظمة تدعو ميكانيكياً (وليس ملاحاً) عندما يكون هنالك مشكلة فنِّيَّة صغيرة على متنها.

إن إمكانية أخرى متوقعة لإضافة القيمة في المستقبل توجد في حاوية القمامة الذكية! وستتم هذه الإمكانية بقراءة شيفرة ثنائية بصرية (تُستعمل غالباً في المبيعات) للمواد المجمّعة في صرّة ويراد التخلّص منها وتشير على المورِّد المتصل بأن العميل يطلب تغييرها. ولا يحتاج ذلك إِلى إرسال الموزع في جولة يحمل في كل مرة صندوق علب الحليب الفارغة لتطرح بعيداً. وإِلى حدّ ما، يمكن الاحتفاظ بالمعلومات في ملف الكومبيوتر ليصبح قاعدة لقائمة أسبوعية في استبدال المشتريات التي تمّ تبضّعها.

لخلق عروض قيمة جديدة مثل هذه، تحتاج الشركات تكراراً أن تتراجع خطوة إِلى الوراء وتسأل نفسها ما هي الأَعمال التي يجب أن تمارسها. إن رابطة خدمات السيارات المتحدة USAA هي شركة واحدة قامت بمثل هذه العمليَّة ومن ثمّ غيّرت قيمة عرضها بنتيجة ذلك. إن USAA التي بدأت حياتها كشركة

تأمين، أقدمت على استخدام المعلومات عن زبائنها بطريقة تشبع الرغبات جيداً خارج المجال التقليدي للخدمات المالية.

شرعت الشركة في السؤال عن كيفيَّة تمييز نفسها عن منافسيها. وبينما هي تفكر بهذا السؤال أكّدت لعدد من زبائنها أن نجاحها في مواجهة الجانب الأصعب من مشكلة البضائع المسروقة أَو التالفة من الأعمال الفعلية الموكولة إليها لاستبدالها. إنها مشكلة لاقت اهتماماً قليلاً أَو لم تلق أي اهتمام من المؤَمِّنين التقليديين.

هكذا بدأت شركة USAA تعرض على زبائنها خدمة مختلفة نوعاً ما. فبدلاً من دفع النقود لهم لاستبدال المزهرية التي كسرت أَو السيارة التي سُرقت، قدَّمت لهم خياراً فعلياً في الحصول على مزهرية جديدة أَو سيارة جديدة. وقامت في الوقت نفسه بإقامة شبكة من بائعي التجزئة التي وافقت على تقديم منتجاتها بصفتها بضائع بديلة، ومقابل تلك الخدمة تلقَّت عمولة من بائعي التجزئة.

لا تقوم USAA الآن بالنسبة لزبائنها بأَعمال التأمين. وبدقَّة أكثر يمكن القول أنَّها تمارس أَعمال إعادة عقارب الساعة إِلى الوراء، لعودة الموقف قدر الإمكان إِلى ما كان عليه قبل وقوع الحادث.

إن تحوّل تركيز الشركة عن عروض القيمة الجديدة بهذه الطريقة يمكن أن يغيّر تدريجياً الشركة تماماً. فقد كانت شركة نوكيا Nokia، على سبيل المثال، صانعة ورق منذ عقدين. أما الآن فهي واحدة من أبرز شركات الهواتف النقَّالة في أوروبا. وطوّرت شركة تويوتا لصناعة السيارات اهتمامها بالبث التلفزيوني عن طريق الأقمار. ربما تصبح في غضون 20 عاماً الشركة الأكبر في العالم في مجال البثّ التلفزيوني بواسطة الأقمار، وربما تجد نفسها مرة أخرى تتزاحم بضراوة مع واحدة من أكبر منافسيها في هذه الأيام، شركة جنرال موتورز.

ولدى شركة صناعة السيارات الأمريكية أيضاً اهتمام في البثّ التلفزيوني عبر الأقمار الصناعيَّة.

حوَّلت شركة «أندرسِن كونسلتنغ» ذاتها اهتمامها مع مرور السنين. لقد ظهرت، أولاً وقبل كل شيء، من منشأة محاسبين، ودأبت على القول أنَّها تعمل في حقل حل المشاكل. بعدئذ غيَّرت قليلاً من خطّها فقالت إنها تقوم بأَعمال «بناء أنظمة الأَعمال التجاريَّة».

وتحرّكت بعد ذلك باتجاه أَعمال «إِدارة التغيير»، والتي كانت قبل الانخراط في الأَعمال التي تقوم بها الآن ـ أي، «مهمة نجاح أَعمال الزبون». وطالما أنّنا مستمرون في تقديم العون لتغيير زبائننا ليصبحوا أكثر نجاحاً، يمكنك أن تتأكّد أننا سنستمر في التغيير أيضاً. (حقاً، وطالما أني أقوم بكتابة هذا الكتاب أخشى أن نكون بصدد إعادة تقييم دورنا مرة أخرى).

التفعيل

كلما دخلت مجموعة الشركات أكثر فأكثر في صناعات جديدة فإنها تخلق بنىً جديدة تتلاءم بشكل أفضل مع صفتها الجديدة. بدا أن شركة فيرجن كانت الرائدة في خلق «مجموعة الشركات الفعلية». ليس من حيث عدد موظفيها بل من الناحية الفعلية بمفهوم الأَعمال التي تكون قادرة على ممارستها. تعمل الشركة على دسّ أصابعها في عدد من الأَعمال لأنها لم تنقل معظم الأصول التي اعتبرت تقليدياً حيوية لتلك الأعمال.

إني أُعرِّف «Virtualisation التفعيل» على أنه «إزالة قيود الزمان والمكان والشكل. . . وهذا صار ممكناً بواسطة التقارب في استعمال الكومبيوتر والاتِّصالات البعيدة ووسائل الإعلام المرئية». وهذا هو ما يحدث للخدمات المالية ولعدد كبير من الصناعات الأخرى. فالقيود على الزمان (شعبة ساعات

الدوام) والمكان (شعبة المكاتب) والشكل (الطلبات القائمة على الورق) تمَّت إزالتها بسرعة بواسطة تكنولوجيا المعلومات IT.

يترك التفعيل Virtualisation مؤسَّسات مالية تقليديَّة تزحف ببطء وراء القادمين الجُدد النشطين ويأخذ الشركات إِلى أراضٍ لم تكن مكتشفة من قبل. فعِّل أَعمالاً تجاريَّة فتثوِّر صناعة.

استحوذت فيرجن كولا في سنة 1995 على حوالي 5٪ من سوق الكولا في المملكة المتّحدة من خلال خمسة موظفين. تحقّق ذلك عبر تركيز محكم واستثنائي على الكفاءة الأساسية للشركة ـ حيث أنَّها لم تكن المصنِّعة للكولا بل المسوِّقة لها. وأي شيء غير التسويق، بما فيه إنتاج المشروب ذاته، تمّ إنتاجه بواسطة جهة أخرى. إن تجربة فيرجن وغيرها جعلتني أبسط قانون بالدوك:

المشروع الفاعل يمتلك ١٪ من حصة السوق لكل موظف واحد

قانون بالدوك

أوصلت التكنولوجيا وقوى التحكم التنظيمي عدداً من الأَسواق إِلى صلب الموضوع حيث أن المنظّمات التي وُجدت لكي تنمو وتزدهر. ويمكن أن تتواجد مجموعة الشركات الفعلية في عدد من الصناعات. والمثال الآخر، هو الشركة الإيطالية أبريليا Aprilia المصنِّعة للدراجات النارية. ومع أن اسمها موضوع على واحدة من أكثر الدرَّاجات المرغوبة في العالم، فإن شركة أبريليا ذاتها لا تصنِّع فعلياً أي جزء واحد من مكوِّنات الدرَّاجة.

تصف مجلة «بيزنس ويك» مكاتب شركة أبريليا بأنَّها تبدو وكأنها «أكثر شبهاً بمكتب للبرامجيات في كاليفورنيا من كونها مصنِّعة للدرَّاجات». إذ يتم شراء كل شيء من شبكات المورِّدين المنتشرين في شمالي إيطاليا. نعم، فنظام وجود شبكة منشآت أسر صغيرة تغذّي شركات تصنيع كبيرة قليلة أمر شائع في

إيطاليا (أمثلة أخرى معروفة جداً تشمل بنِتون وغوشي). وقد تمّ عرضها من قبل البعض كنموذج للبنية الصناعية للمستقبل.

ونوع آخر من مجموعة الشركات الفاعلة تلك التي تديرها مؤسَّسة «بايريش فيراينز بنك» Bayerische Vereinsbank في ألمانيا. قرَّر المصرف الباڤاري العريق، وهو يُواجَه بالقدرة المتضائلة في جذب الزبائن الشباب، القيام بعمليَّة منفصلة من شأنها تقديم تشكيلة أوسع من خدمات مصرفية على نحو حصري من خلال القنوات الإلكترونية. يطلق عليه اسم «مصرف التسليف» (أدفانس بنك) ومن الممكن الوصول إليه عبر الهاتف والفاكس والإنترنت على مدار 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع السبعة حيث يؤدي زبائن المصارف كافة عمليَّاتهم المصرفية عن بُعد، ومع عدم وجود أصول مادية على الإطلاق - حتى مع عدم وجود مكان يستطيعون أن يصطفّوا فيه!

ومن الملامح البارزة لمجموعة الشركات الفاعلة أنَّها تستطيع تغيير الشكل بسرعة فائقة. عندما امتهنت شركة فيرجن تقديم الخدمات المالية لأول مرة في أوائل سنة 1995 اختارت كشريك لها شركة اتحاد نورويتش للتأمين على الحياة (نورويتش يونيون لايف إنشورانس).

وكانت الشركة واحدة من مجمّع الشركات الستة الأكبر في التأمين (التأمين على الحياة والتأمين العام) في المملكة المتّحدة وإحدى أعمدة المؤسَّسات المالية.

مع ذلك، قرَّرت شركة فيرجن في تشرين الثاني العام 1995 استبدال شركائها (وفي أقل من عام بعد دخولها المضاربة في الخدمات المالية التي بدأتها أولاً). وتمَّت مقايضة اتحاد نورويتش لمصلحة جمعية (AMP)، وهي شركة أملت فيرجن من ورائها أن تقدم لها مداً عالمياً أكبر.

كانت فيرجن قادرة على استبدال شركائها في وقت مبكر من المشروع

والسبب أن زبائنها يدركون بصعوبة أنَّهم يشترون أي شيء على نحو مختلف 100٪ عن منتجات أَو خدمات فيرجن. فالانتقال من اتحاد نورويتش إِلى الشركة الأسترالية المشتركة كان بدون خط درزة بالنسبة لزبائن فيرجن. فكثير من الذين يحبون أن يروا أنفسهم كمناوئين للمؤسَّسة، تفاجأوا ربما لأنَّهم تأكّدوا من أن المورِّد الفعلي لخدماتهم كان نفسه غير معادٍ للمؤسَّسة.

الاقتراب من العميل

إن التأثير الوحيد على الطريقة التي تقوم بها الشركات في إعادة بناء نفسها هي رغبتها القوية في الاقتراب أكثر من زبائنها في وقت بدا فيه أن زبائنها يبتعدون عنها من خلال استخدام القنوات البعيدة مثل العمل المصرفي بواسطة الإنترنت. فالمستهلك لم يكن مَلكاً كما هو الآن، ولم يكن متقلّباً جداً كما كان عليه حاله من قبل. تحتاج المنشآت أن ترعى زبائنها عن قُرب، وأن تتوقّع، عندما يكون الأمر ممكناً، تغييراً في سلوكها إذا كانت تريد الاحتفاظ بهم إِلى جانبها.

كانت الشركات تفعل هذا بطريقتين: الأولى: عن طريق معرفة الكثير عن مستهلكيها، والثانية: التخلّص من الوسطاء حيثما أمكن ذلك. فالوسطاء بحسب التعريف، يتصرّفون وكأنَّهم عائق يقف بين المورِّد وبين المستهلك النهائي.

مرة أخرى جاءت التكنولوجيا لتساعدهم. فقد خلقت تكنولوجيا الهاتف والكومبيوتر بشكل خاص، وسائل جديدة للمنشآت لكي تقترب من زبائنها. تمكّن التقنيّات ـ مثل بيانات صناعة التعدين ـ الناس على كافة مستويات المنشأة للحصول على معلومات أكثر عن زبائنها بسرعة أكبر.

إن النمو في البيع «المباشر» للبضائع والخدمات بواسطة الهاتف هو دلالة على المدى الذي وصل فيه الضغط على الوسطاء لإبعادهم عن الأَعمال

التجاريَّة في السنوات السابقة. فالبيع المباشر لا يعني أكثر من دخول المورِّد والبضائع والخدمات إِلى اتصال «مباشر» مع العميل.

في المملكة المتّحدة، كانت شركة تطلق على نفسها (الخط المباشر دايركت لاين) هي الرائدة في تقديم خدمات التأمين القائمة على الهاتف، وقد دفع نجاحها معظم المؤمِّنين الرئيسيين أن يتخذوها مثلاً يُحتذى. وتعرض جميعها تقريباً خدماتها «المباشرة» الآن. وبالتخلّص من الوسطاء تمكّنت شركات التأمين من تخفيض نسبة نفقاتها إِلى النصف تقريباً.

أسّس شركة (الخط المباشر Direct line) «بيتر وودز» الذي كان في ما مضى مديراً لتكنولوجيا المعلومات IT لشركة تأمين كبيرة. وكانت فكرته الهامّة الأولى أن يتم بيع التأمين مباشرة إِلى الزبائن من خلال الهاتف. بل كانت لديه فكرة هامّة ثانية أيضاً، وهي جمع الفكرتين اللتين قلبتا الصناعة رأساً على عقب.

كانت فكرته الهامّة الثانية تقييد نطاق الزبائن الذين يتلقّون خدمة الخط المباشر (دايركت لاين)، وحصرها ببيع تأمين السيارات فقط إِلى السائقين من أصحاب المخاطر المنخفضة. فقد تقاضت شركات التأمين التقليدية أسعاراً «متمازجة» تأخذ في الحسبان السائقين أصحاب المخاطر المنخفضة والسائقين من أصحاب المخاطر العالية والتي تعني منح السائقين الحريصين مكافأة مالية أكثر من أولئك المعرّضين للحوادث. ومثل تلك الأسعار المتمازجة غير موجودة عند شركة الخط المباشر (دايركت لاين).

والدلالة الأخرى على رغبة المنشآت في الاقتراب أكثر من عملائها يتمثّل بالنمو في برامج «الولاء». تلك هي وسيلة الشركات لكي تبقى على تماس مع العملاء الموجودين عن طريق مكافأة المستهلكين بتزويدهم بنقاط لاستخدامها لدى مورِّد واحد بدلاً من مورِّد آخر. يربح من بحوزته نقاط الجوائز وتساعد في ربط العملاء بمورِّد وحيد.

عدد من الشركات أخذ تلك الفكرة وذهب بها خطوة أبعد. فارتبطت (سيف واي Safeway)، على سبيل المثال، مع شلْ وغيرها (فورد وسيلنِت وألّايد دوميك) لتطوير برنامج ولاء مشترك للعميل. ولدى تلك البرامج المشتركة القدرة الكامنة على مضاعفة الفائدة عدّة مرّات. وجد المستهلكون أنفسهم متّصلين، نظرياً، مع جميع أعضاء البرنامج حيث أنَّهم يهدفون إِلى جني المنفعة المشتركة.

فإقصاء الوسطاء غدا أمراً معهوداً في أماكن عدة. في سوق الأوراق المالية، مثلاً، حيث يكون السماسرة هم الوسطاء ما بين المستثمرين وسوق الأوراق الماليَّة، قرَّر العملاء أن لا رغبة لديهم في دفع نفقات باهظة مقابل مشورة السماسرة عندما لا يكونون بحاجة لها. فالمستثمرون هم الآن أكثر خبرة مما كانوا عليه وإن سوق الأوراق الماليَّة لم يعد ذلك اللغز المخيف. إضافة إِلى ذلك، فلديهم حقّ الدخول المباشر أكثر فأكثر إِلى سوق معلومات حديث في مكان آخر.

يتحوّل المستثمرون في أمريكا وأوروبا بشكل متزايد إِلى شركات «تنفيذ فقط» أساسية ورخيصة حيث تعمل ما تخبر به فقط، لا أكثر. فاسم «شواب Schwab» في الولايات المتّحدة الأمريكية يكاد يكون مرادفاً لصفقات الأَعمال منخفضة التكاليف.

تدّعي «شيرلنك Sharelink»، وهي شركة إنكليزية تقوم بـ «التنفيذ فقط» في تجارة الأسهم بواسطة الهاتف، بأن 40٪ من حجم التجارة في سوق لندن للأوراق الماليَّة London Stock Exchange (البورصة) تُنفِّذ الآن بواسطة مثل تلك الشركات.. وهي تغوص في أعماق أَعمال السماسرة «الاستشارية» التقليدية.

ويمكن لهذه العمليَّة أن تتسارع فقط عندما تنتقل سمسرة الأوراق الماليَّة من استخدام الهاتف إِلى استخدام الكومبيوتر الشخصي. هنالك منشآت كانت موجودة من قبل تمكّن العملاء من تنفيذ صفقات موصولة مع شبكة الكومبيوتر

عبر الكومبيوتر الشخصي (معدِّل Modem مودِم). تعرض شركة «شواب» خدمة قائمة على الإنترنت حيث يساعد اسم علامتها التجاريَّة القوي عملاء الإنترنت في التغلّب على مخاوفها حول الأمن.

يقدّم الإنترنت قناة إلكترونية كلية الوجود في أماكن عدة، بنفس الوقت إلى باب منزل كل شخص بالتخلّص من الوسطاء في كل مكان. سيجعل من المضاربين في الأَسواق المالية أكثر قليلاً من مَعْبر إلكتروني لسوق الأَسواق الماليَّة التي يكاد أن ينفذ إليها العميل مباشرة. فقد تقلّص دور المضارب إلى شخص يقوم بتقديم التدقيقات ويوازن الصفقات التي تمر عبر بوابته ـ ليؤكد، على سبيل المثال، أن الصفقات مسموحة عن طريق قواعد وأحكام المنظّمين ذات الصلة.

إن للبيع المباشر في الصناعات مثل صناعة المنسوجات له وقعه الكبير أيضاً. وبمساعدة أدوات وسائط الإعلام المتعدِّدة مثل CD-ROMS (ذاكرة قراءة «روم»)، يجري مشترو صناعة الأقمشة في أوروبا وأمريكا اتِّصالات مباشرة مع المعامل في الهند والشرق الأقصى، وفي حالات عدة يتمّ الاستغناء عن وكلاء في تلك الأماكن. ويستطيع المصمِّمون في نيويورك إرسال آخر تصميماتهم إلكترونياً إلى المعامل في آسيا حيث يصار إلى قصّها وخياطتها بكميات مقرّرة من خلال طلبيّات تم بدورها جمعها إلكترونياً من جميع أنحاء العالم وإرسالها إلى المعمل عبر الإنترنت. والسفر الوحيد الذي يحتاج إلى إنجاز يكون عن طريق سفر الأقمشة نفسها.

ستكون آثار ذلك كله واسعة جداً. فقد وضع مسؤول التجارة الألمانية في عام 1996 اللوم على الإنترنت للهبوط في الصادرات الألمانيَّة. فأوضح أنه مكّن العملاء من أصحاب القدرات الكامنة من إجراء مقارنة على أسعار الموردِّين في كافة أنحاء العالم وفي استخدام تلك المعلومات لتضغط من أجل الحصول على الصفقة المفضلة جداً.

منذ فترة قصيرة بدأت التجارة الإلكترونية (التجارة الإلكترونية e Commerce، وهو مصطلح واسع يشير إلى إدارة وتنظيم الأعمال التجاريَّة مستخدماً الوسائل الإلكترونية) تثبت كيف بإمكانها أن تجعل العلاقة بين المستهلكين والمورِّدين أكثر مباشرة. ينجز عشرات الآلاف من العملاء في معظم البلاد المتقدمة أعمالهم المصرفية عبر الإنترنت، وهنالك عدد من التجارب المتفرّقة في التبضّع تتمّ بالوصل عبر شبكة الكومبيوتر. توجد خدمة بطريقة مبتكرة متوفِّرة فقط في غرب لندن، على سبيل المثال، تسمح للمقيمين في «إيلينغ» بالطلب من البقاليات عن طريق الشبكة بتسليم المشتريات أمام الباب لقاء 5 جنيهات ـ بغضّ النظر عن حجم الطلبية. وقد امتدت هذه الخدمة الآن إلى منطقتي وأستطيع أن أؤكّد أنَّها خدمة رائعة.

مهما كان الإنترنت بطيئاً في الإقلاع بالأهداف التجاريَّة، لا يشك أحد أن استخدامه سينفجر في السنوات العشرة القليلة القادمة. في استطلاع للشركات متوسطة الحجم في المملكة المتّحدة في حزيران من العام 1997 توصّل إلى أن ليس بمقدور واحدة من تلك الشركات القيام بالأعمال التجاريَّة بواسطة الإنترنت. مع أن نصف عددها تقريباً لديه خطط ستمكّنه من أن يأخذ دوراً في التجارة الإلكترونية في غضون الإثني عشر شهراً القادمة.

يشير البحث الخاص بشركة (أندرسِن كونسلتنغ) أن ما نسبته 15 ـ 20٪ من الأسر الأمريكية (أو ما يزيد عن 20 مليون منزل) سوف تساهم في خدمة (كونسيومر دايركت) في العقد المقبل. إن كونسيومر دايركت هي أي خدمة تمكّن الناس الشراء من البقاليات، وأشياء أخرى مثل الفيديو والتنظيف على الناشف، باستخدام الكومبيوتر والهواتف وأجهزة الفاكس أو أية قنوات إلكترونية تسمح لهم بالتبضّع دون الذهاب فعلياً إلى المتجر.

هذا الرقم أكبر بثلاث مرّات من تقديرنا الحقيقي للسرعة التي يمكن للتبضّع الإلكتروني أن يقلع عندها. بل أكثر من ذلك، أظهر الاستطلاع أن

الاهتمام بالتسوّق الإلكتروني كان منتشراً عبر كافة المجموعات السكانيّة. مع أن الأسر الشابة صاحبة الدخل العالي كانت الأكثر حماساً، وكان كثير من الحماس موجوداً في وسط الأسر كبيرة السن أيضاً. في كتابات لهم في مجلة آوْت لوك، وهي المجلة الخاصة بشركة «أندرسِن كونسلتنغ»، ارتأى المستشارون ديفيد هـ. فريدمان وفيكتور ج. أورلر وفريدريك شنايدر أن هذا «يمثّل تحدياً كبيراً لتجار التجزئة التقليديين. إذا كان تاجر تجزئة للمواد الغذائية يخسر ما نسبته 10٪ من حجم تجارته لشركة «كونسيومر دايركت»، هذا يعني قدراً من الخسارة تصل نسبته إلى 50٪ من الربحية بالنسبة لتاجر تجزئة مماثل. يتوقف ذلك على السرعة التي يتبنَّى بها السُّوق لـ «كونسيومر دايركت»، فهذا التحوّل في السُّوق يمكن أن يؤثِّر بشكل ملحوظ على تجّار التجزئة في العقارات، خلال السنوات السَّبع القادمة، وقد تمتدّ إلى عشر سنوات، ويمكن أن يكون لها وقع على بعض الأَسواق بسرعة تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات». وفي المدى البعيد (وتذكر أن المدى البعيد يقصر بازدياد)، فالتجارة الإلكترونية ستؤثِّر فعلياً على استراتيجية كل الأَعمال على كوكبنا. إن تقريراً قدَّمته قوة عمل خاصة شكّلها الرئيس كلينتون قدّر مبيعات البضائع والخدمات المرتبطة بشبكة الكومبيوتر ستنمو لتصل إلى 7 مليارات دولار أمريكي في العام 2000 (علماً أنَّها بلغت مليار دولار أمريكي في العام 1996).

إن آثار هذا على العلاقة بين العملاء والمورِّدين سيكون عميقاً. وكبداية، فإن نظاماً تأتي فيه البضائع إلى المستهلك بدلاً من أن يذهب المستهلك إلى البضائع، يعِد بأن يكون أكثر كفاءة بعدة مرات من طريقتنا الحاضرة في القيام بعمل الأشياء.

وعلى مستوى آخر، فكّر بالآثار الضمنية اللوجستية بالنسبة لمتاجر الخدمة الذاتيَّة (السوبر ماركت) عندما يستند التسوّق على أوامر التسليم إلى المنزل عن طريق الشبكة، عندها يحتاج المورِّدون إلى مخازن كبيرة وعدد كبير من عربات

نقل البضائع الصغيرة. ومع أن طريقة التسوّق المتَّبعة في وقتنا الحاضر تتطلَّب وجود عدد كبير من الدكاكين وعدد قليل من عربات نقل البضائع الكبيرة. إن الاعتبارات التي لا بدّ وأن تؤخذ في الحسبان عند تحديد موقع مخزن ما بالنسبة لنظام المستقبل، مختلفة جداً عن تلك التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد موقع دكان اليوم. ولن يكون من الحكمة بالنسبة لمتاجر الخدمة الذاتيَّة أن تقوم ببناء الكثير من مواقف السيارات الجديدة.

الاندماج وحصص التملّك والتفكّك

تستمر عدة شركات اليوم بشراء أَعمال جديدة. فكانت قيمة M & A (الاندماجات وحصص التملّك Mergers & Acquisitions) في العام 1997 مرتفعة طوال الوقت. أما نشاط M & A اليوم فهو مختلف عن النشاط الذي كان سائداً في الماضي في حالتين أساسيتين اثنتين على الأقل.

في الحالة الأولى، تجري معظم الاندماجات هذه الأيام بقبول الشركاء. وفي الحالة الثانية، يتطلّب الكثير من النشاط وضع حدٍ للنمط القديم من تكتّل الشركات التي انهارت وانتهت شركات مثل (آي تي تي وهانسون ITT وHanson)، التي اشترت مجموعات من الشركات تشتمل على سلسلة واسعة من الصناعات في السبعينيّات والثمانينيّات من القرن العشرين.

كان منطق تلك المجموعات مبنياً على الملكية وعلى التحكّم المركزي الصارم لجميع أجزائها المختلفة. عندما انهار السبب الرئيسي في تشكيل أطرافها ـ بالاعتقاد بأن مركز مهارات الإدارة العامّة يمكن أن يطبّق بفاعلية متساوية على أي عمل ـ فقد انهار التشكيل فعلاً. قال نائب رئيس شركة هانسون، (كريستوفر كولينز): «نحن لا نتفكك لأسباب تجاريَّة مالية سليمة. ونحن نستثمر في المستقبل».

فانحلال التكتلات (متعدّدة النشاطات) القديمة، أعطى أَعمال الاندماج

والتملّك أحرفاً استهلاليَّة أولى جديدة فأصبحت الآن M & A & D ـ اندماج وحيازة وتفكّك.

إن محطِّمي الحدود المعاصرين مختلفون جداً عن تكتّل الشركات (متعددة النشاطات) القديمة مثله انسون. فهي مبنية على شبكة من التحالفات ـ إنها الروابط غير الرسمية المخلخلة التي تسمح للأَعمال المالية والتجاريَّة أن تبدِّل وأن تغيِّر الشكل بطريقة مرنة تلائم البيئة التي تعمل فيها. إن مركزها مسلّط على القدرات الأساسيَّة (سواء أكانت تسويقاً أم لوجستياً) وهي التي تقرّر بنية باقي أجزاء المنظّمة.

يتطلَّب المزج المشترك الآن مجازات مختلفة من الأوصاف الحربية التي استخدمت في وصف التملّك المشترك بين الشركات في فترة ازدهارها. (أتذكر البرابرة أمام الباب؟) لجأ بعض المحلّلين إِلى علم الأحياء في بحثهم عن الطُّرق المناسبة لوصف التحوّلات الصناعية الراهنة. يقول «جيمس مور» وهو مستشار مقيم في بوسطن ومؤلِّف (موت المنافسة: القيادة والاستراتيجية في عصر أَعمال الأنظمة البيئية): إن «أَعمال الأنظمة البيئية» هو مصطلح أكثر ملاءمة في هذه الأيام من «صناعة». ويقول بأن شركة مايكروسوفت ما هي إِلاَّ «نظام بيئي ينفذ إِلى أربع صناعات رئيسية على الأقل: الكومبيوترات الشخصية واستهلاك الإِلكترونيات المعلومات والاتِّصالات».

التحالفات الاستراتيجيَّة

إن الاستراتيجيات التي تستخدمها عدَّة شركات لدخول صناعات جديدة هي مختلفة جذرياً عن الأساليب التقليديَّة التي توسّعت فيها المنشآت. ويمكن إجمال الخيارات في الأيام الخوالي على أنَّها «قم بالشراء» أَو «قم بالبناء». حيث كان بمقدور المنشآت إما أن تشتري الأَعمال والمشروعات من جهة ما (عن طريق الاندماج وحصص التملّك) أَو أن تقوم هي ببنائها منذ البداية.

إن الأَعمال التي تنصرف اليوم إِلى النمو، كثيراً ما تفضّل الخيار الثالث: فهي تفضّل أن «تستعير» أَعمالاً جديدة عن طريق الدخول في مضاربة مشتركة أَو بعقد تحالف فضفاض مع آخرين لديهم مهارات ذات صِلة بتلك الأَعمال، أَو أولئك الذين وضعوا أصبعهم في مياهها. هذا يقلِّل من مخاطرها بتوزيع التكلفة.

شكَّلت منشآت كبيرة عدة في السابق مئات التحالفات المختلفة التي تتراوح ما بين الترتيبات التفضيليَّة مع المورِّدين إِلى مشروعات المضاربة الهامّة التي تشمل حيازة الأوراق المالية المشتقة. إن إِدارة شبكات التحالفات هذه أصبحت مشكلة استراتيجية رئيسية لتلك الشركات المساهمة.

أدَّت البُنى المشتركة الجديدة التي وجدت لاستيعاب هذه الشبكات، في حالات عدّة إِلى ثقافة مختلفة جداً. تصف مقالة صدرت في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (مجلة هارفارد للأَعمال) في تموز/ آب من العام 1996، تحت عنوان «كيف أوجدت كرايزلر تجمّع شركات أمريكي» الشركة المصنِّعة للسيارات الأمريكية علاقاتها الجديدة مع منتجيها. فلم تخفّض كرايزلر رقمها (من 2500 في العام 1989 إِلى 1140 في العام 1996) فحسب، بل أشركتها بصورة أليفة في تطوير لاحق للمنتج وفي تحسين العملية.

فقد تحوَّلت علاقة الخصومة التقليديَّة للشركة مع المنتجين إِلى علاقة تعاون. وقال مؤلِّف المقالة جيفري هـ. داير: «يكافح الجانبان معاً الآن لإِيجاد طُرق لتخفيض تكلفة صناعة السيارت والمشاركة في المدخرات». وخلص المؤلف إِلى القول:

> برهنت كرايزلر أن الشراكات المثمرة جداً مع المورِّدين لا يمكن لها أن تزدهر في الولايات المتّحدة فقط بل هي تمثِّل اتجاهاً سيسود في المستقبل.

جيفري هـ. داير، مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو)

تأثَّرت كرايزلر بشكل كبير بالطريقة التي ارتبطت فيها الشركات اليابانية الصانعة مثل هوندا وميتسوبيشي مع المورِّدين. إلاَّ أن الشركة الأمريكية قصَّرت في أن تصبح تجمّعاً يابانياً «كيريتسو» كاملاً. إن شركة يابانية رئيسية مثل تويوتا، على سبيل المثال، تملك حصصاً تتراوح بين 20٪ و50٪ في عدد من شركات مورِّديها. وأصبحت معتمِدة بشكل كبير عليها للاستمرار والبقاء. مثل هذه الحيازة للأسهم والأوراق المالية غير موجودة في حالة كرايزلر، والشركة الأمريكية تفضِّل أن تصف نفسها على أنَّها «مشروع ممتد» بدلاً من تجمّع شركات «كيريتسو».

تصف مقالة ظهرت في صحيفة (ذي نيويوركر) في تشرين أول/ أكتوبر العام 1997 الطريقة التي تمّ فيها تبنّي هذه البنية بواسطة صناعة أخرى في الولايات المتّحدة. فأظهرت المقالة التي حملت عنوان الـ «كيريتسو الأمريكي» «كيف أن شركات وسائل الإعلام السّت الأكثر نفوذاً وسلطة تستعير التقليد الياباني في اختيار المنافسة». إن نسيج العنكبوت لخارطة وضعت الروابط بين شركة أخبار (نيوزكوربوريشن) رَبَرت مردوك وشركة مايكروسوفت لبيل غيتس ووالت ديزني وجنرال إلكتريك (التي تملك شركة أن بي سي) وتايم وورنر وشركة الاتِّصالات المساهمة (تليكوميونيكشن إنك) TCI، وشركة أقل شهرة تملك 10٪ من تايم وارنر ولديها روابط قوية مع الشركات الأخرى. فشركة تليكوميونيكشن إنك (تي سي آي) وجنرال إلكتريك ونيوز كوربوريشن تملك جميعها حصة في ماديسون سكوير غاردن، وأن خمس شركات من أصل ست لديها اهتماماً في برايم ستار، وهي شركة تلفزيون فضائية.

يمضي المؤلِّف كين أوليتا، في توضيح لماذا تلك الشركات تتصرّف بهذه الطريقة الروائية. فهو يقول: «تنضم هذه الشركات إِلى القوى، لأسباب مختلفة، إنَّها تقوم بذلك لكي تتفادى المنافسة. إنها تقوم بذلك لكي توفِّر النقود ومخاطر الأسهم. تقوم بذلك، كما فعلت مايكروسوفت مع كومسات وما تقوم

به موردوك مع برايم ستار، لكي تشتري مقعداً على طاولة من الخصوم (المنافسين). انضمت إلى القوى لخلق شبكة أمان، لأن التكنولوجيا تتغيَّر بسرعة كبيرة بحيث لا يستطيع المرء أن يكون متأكداً من أي تكنولوجيا أَو أي أَعمال ستكون في الأوج».

التعاقد من الباطن

إن التعاقد من الباطن هو قوة نافذة أخرى تفعل فعلها في البُنى المشتركة هذه الأيام. فقد تمّ تشجيع الشركات على تسليم شركات أخرى كافة أنواع الوظائف التي كان ينظر إليها منذ سنوات قليلة على أنَّها مكملة لأَعمالها الرئيسية وملازمة لها.

إن أمرين على وجه الخصوص يدفعان بها لاتخاذ هذه الخطوة:

1 ـ الرغبة في الابتعاد عمّا تعتبره الشركات جزءاً من كفاءاتها الأساسيَّة.

2 ـ الحاجة إلى الحصول على خدمات أفضل في مجالات (مثل تكنولوجيا اللاإعلام IT) التي تصبح أكثر فأكثر متخصِّصة.

عندما تعاقدت شركة (جي. بي. مورغان) من الباطن لشراء مكوّنات تكنولوجيا المعلومات الخاصّة بها من اتحاد شركات (كونسورتيوم) من المورِّدين بما فيها شركة (أندرسِن كونسلتنغ)، فعلت ذلك وقرَّرته لأنَّها لا تمارس أَعمال تكنولوجيا الإعلام. فتقوم شركة (جي. بي. مورغان) بالأَعمال المصرفية؛ وتقوم شركة (أندرسِن كونسلتنغ)، من الناحية الأخرى، بأَعمال تكنولوجيا الإعلام. فتكنولوجيا الإعلام بالنسبة لشركة جي. بي. مورغان مجرد أداة تساعدها في تنفيذ أَعمالها الرئيسيّة؛ أما بالنسبة لشركة أندرسِن كونسلتنغ فتعتبر تكنولوجيا الإعلام عملها الرئيس.

يساعد شراء مكونات المنتج الشركات بأن تصبح أكثر نشاطاً، وهو أمر

حيوي عندما تتعرّض أَسواقها للهجوم من كافة الجهات. وبتحويل النفقة الثابتة (نفقة إِدارة العمل عندما ينجز هذا العمل في المنزل) إِلى نفقة متغيّرة (رسم الخدمة للمنشأة التي تقوم بالعمل)، يمكن للشركات أن تتخلّص من طاقتها الاستيعابية القصوى وتضطلع بأعباء إضافية أرخص وبسهولة أكثر. ويترك المتعاقد من الباطن لإدارة تكلفة الأنشطة الضمنية التي يقوم بها عميلها.

التوسّع في العولمة

وبينما تتحطّم الحواجز القائمة بين الصناعات، نجد أن الحواجز تُقام عن بُعد. فقد جابت الشركات الكرة الأرضية بحثاً عن مورِّدين جُدد كما جابتها أيضاً بحثاً عن أَسواق جديدة. فالإعلانات التي تشاهدها وأنت في طريقك من المطار إِلى المدينة في أي عاصمة تقريباً من عواصم العالم تحمل نفس قائمة الأسماء ـ مارلبورو ومرسيدس بنز وكوكا كولا والخطوط البريطانية (بريتيش أيرويز) وسيتي بنك. وأنت تقود سيارتك في طرق رئيسيَّة في أقاصي شرقي تركيا لن يمر وقت طويل حتى تشاهد شارة شركة شلْ الشهيرة باللونين الأصفر والأحمر. فلاقت مكدونالدز رواجاً كبيراً في موسكو، كما لاقت محطة «سي أنْ أنْ» للخدمات الإخبارية نجاحاً باهراً يكاد يكون في كل مكان في العالم.

إن صناعات الخدمات تنتقل جيداً بصورة خاصّة لأنَّها لا تحتاج إِلى رأس مال ضخم. إذا نظرت إِلى أكبر شركات المحاسبة في العالم، تجد أن لكل واحدة منها في أيامنا إدارات ومكاتب في أكثر من 100 بلدٍ. وكانت قادرة على بناء هذه الشبكة بينما تأسّست قانونياً كشركات تضامن وبدون الاستفادة من الدخول إِلى أَسواق رأس المال الرئيسة.

ولدى شركة أندرسِن كونسلتنغ بحدّ ذاتها مكاتب في 46 بلداً، تمتد من الأرجنتين إِلى العربية السعودية ومن المجر إِلى كوريا الجنوبية، وهي أكبر شبكة مستشارين من أي مؤسسة أخرى. ولدى شركات البريد السريع على نطاق

العالم مثل شركتي (دي أتش أل DHL) و(يوبي أس UPS) شبكات تجوب العالم فعلاً. وأصبح لدى مؤسَّسات الخدمات المالية القدرة على الانتقال مسافات شاسعة أيضاً. فلدى سيتي بنك، على سبيل المثال، فروع مصرفية في 98 بلداً، وتبيع شركة (ميريل لينش) سندات مالية في 45 بلداً في أنحاء العالم.

وتقدم مؤسَّسات مثل ميريل لينش هذه الأيام حصصاً أكثر لزبائنها، الموجودين في أمريكا أَو في أي مكان آخر، من حصص الشركات الأمريكية القليلة المعروفة جداً والناجحة ذات الأسهم الممتازة المستثمرة بأمان. يبيع «الحشد الهائل» الأسهم الصادرة عن أَسواق الأوراق المالية «الناشئة» بهمّة ونشاط من دلهي إِلى بيونس آيرس.

خضعت صناعة الأوراق المالية لتحوّل ملحوظ خلال العقد الماضي. فبينما قدّرت (شركة سلومون برذرز) منذ عشرات سنوات مضت أن 99٪ من قيمة الأسهم التجارية العادية العالمية كانت قد وضعت في التداول في سوق الأوراق المالية حيث أن للأسهم تسعيرة أولى (في البورصة) ويعتقد اليوم أن واحداً من كل سبعة أسهم تجاريَّة تضم أجنبياً.

إن الأرقام في سوق لندن للأوراق المالية، أكثر الأَسواق العالمية دوليةً، هي الأعلى. فحوالي 40٪ من رقم مبيعات الأسهم في سوق لندن للأَوراق المالية (البورصة) يضم الآن زبائن من غير البريطانيين يشترون أسهماً غير بريطانيا. وربع آخر يضم زبائن بريطانيين يشترون أسهماً غير بريطانية. وهنالك حذر شديد في أوساط المجموعات الاستثمارية من تطورات الأَعمال خارج أسواقها المحلية.

هذا، بدوره، أدى إِلى تغذية استرجاعية لتلك الصناعات في أَسواقها المحلية التي جرت العادة أن تكون بؤرة المستثمرين الوحيدة. فقد علمت الكثير عن منافسيها فيما وراء البحار، وأصبحت المجموعات الاستثمارية أشد ميلاً إِلى التفكير بالقيام بصفقات عبر الحدود. مما جعلها إِلى حد بعيد أكثر تهيؤاً في

وضع زبائنها المحليين التقليديين على تماس مع الشركاء الأجانب المحتملين.

انتشرت الآن ظاهرة العولمة بحيث تجاوزت قائمة الأسماء الكبيرة التي نشاهدها على جوانب الطريق من المطار إلى المدينة. إن شركات العولمة الرائدة، الكوكا كولا والنستلة، كانت كبيرة بما فيه الكفاية وغنية بما فيه الكفاية لتدعيم مبيعاتها وعمليات إنتاجها في عدد كبير من البلاد المختلفة في فورة الحماس الأولى للاستراتيجيات العالمية، قد تلاها جيل جديد.

ركَّزت شركات عدّة في هذا الجيل على أَسواق الشباب حيث أن المعرفة بالعلامة التجاريَّة الدولية هي أكثر حدّة. ويأتي في المقدمة أسماء مثل «نايك» و«كاتربيللر» (نوع من الأحذية عالية الساق، وليست محراث الأرض). إلاَّ أن شركات أصغر مثل «أمازون»، المكتبة المرتبطة بشبكة الكومبيوتر، و«نيتسكيب» كانتا شركتين عالميتين منذ بداياتهما. فلا يمكن لمشروع سيليكون فالي Silicon Valley حديث العهد أن يبني خطط أَعماله في يومنا هذا على فرضية أن سوقه لن تتجاوز نيويورك. ولا يمكن لمنتج سينمائي هوليوودي أن يجري عمليَّاته الحسابية على أساس «خبطة» فيلم جديد حقَّق نجاحاً كاسحاً.

إن استخدام الإنترنت يعد بتقليص القرية العالمية وبتسريع عمليَّة التسوّق على نحو دراماتيكي أكثر. وكانت مواقع ويب هي التي تقدِّم الحسابات المصرفية في سويسرا واندماجات شركات التأسيس في «بيليز». فما هو الوقت المطلوب للتوصّل إِلى إقامة مواقع لشراء الأدوية من المكسيك والورود من فلوريدا والأسهم من إكوادور؟

تخلق هذه العولمة أَسواقاً جديدة، لكنها تخلق الشكوك أيضاً. فعندما عانى عدد من الاقتصاديات الآسيوية من انكماش اقتصادي حادّ في شتاء 1998/ 1997، لم يمتد أثر تهاوي أحجار الدومينو على الاقتصاديات في آسيا فحسب بل امتد أيضاً إِلى أوروبا وأمريكا الشماليَّة. ولم تعلّق أعداد كبيرة من مشاريع الأَعمال والمال الأوروبية والأمريكية آمالها على مستقبل النمو في آسيا التي

تسير باتجاه التنمية ـ السريعة فقط، بل وضع بعض منها كمية كبيرة من البيض في السلَّة الآسيوية.

قدَّرت منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الهبوط في 1997/98 في اقتصاديات بلدان مثيلة كتايلندا وكوريا الجنوبيَّة وإندونيسيا انخفاض 0,8٪ من الناتج القومي الإجمالي الأوروبي (GNP) في عام 1998 (وهو ما يوازي حوالي 48 بليون دولار أمريكي) وما نسبته 0,5٪ من صادراتها الصافية. وامتلأت صفحات الصحف بقصص عن المنشآت الغربية الصغيرة التي تسبّب فقدانها لأَسواقها في الشرق لظهور مصاعب حادة.

اعترى القلق مؤسَّسات أخرى وبخاصة في الصناعات مثل صناعة السيارات، خشية أن يصبح أصحاب المصانع في المشرق أكثر قدرة على التنافس عند تسعير سلعهم في الأَسواق الغربية لكي يعوّضوا عن فقدانهم لأَسواقهم في الداخل. وبات من المؤكّد أن يضغط ذلك على ربحية منافسيهم الغربيين. «إن اهتمامنا الأساسي منصبّ على سياسات الأسعار للمنافسين الذين يصدّرون منتجاتهم إِلى أوروبا» هذا ما قاله ناطق باسم فيليبس للإِلكترونيات (فيليبس إلكترونيكس) وهي الشركة الهولندية المتعدِّدة الجنسيات.

بيّنت الأزمة الاقتصادية الآسيوية نقطتين:

* الترابط المتبادل بين جميع أجزاء الاقتصاد العالمي. نرى أن من يقطفون عناقيد العنب لصناعة الكونياك هذه الأيام متأثّرون بشدّة بما يشعر به المدير الوسيط الياباني الغني؛ وما يحتاجه عامل خط تجميع السيارت في أوهايو لتبقى عينه مفتوحة على حالة الاقتصاد التايواني. وبتسليط الضوء على هذه الحقيقة قدمت الأزمة الآسيوية خدمة للشركات الغربية لتزيد من اهتماماتها بطبيعة روح الأَعمال اليوم، التي يصعب التحكّم بها على ما يبدو.
* الاتجاهات غير المتوقعة التي تظهر من خلالها تحديات المشاريع والأَعمال. قليلون هم من توقّعوا الانكماش في الاقتصاديات الآسيوية ـ

حتى وكالات تقدير الجدارة الائتمانية مثل مودي وستاندارد أندبور، التي يتطلب عملها أن تكون متقدمة خطوة أمام المجموعة. وفي اعتراف غير مسبوق، أقرّت ثالث أكبر وكالة فيتش إبكا Fitch IBCA، أنَّها هي ومنافسيها أساءوا تقدير انتشار «عدوى السُّوق» في آسيا. ولربما أساءوا تقدير كيف كان تأثيرها الخاص عالمياً اليوم.

المنتسبون الجُدد
إلى الأَسواق القديمة

لم يسمح انهيار الجدران بين الصناعات للمنشآت الراسخة في بسط أجنحتها فحسب، بل سمح أيضاً للقادمين الجدد حديثي العهد بأن يقفزوا باتجاه الأَعمال الرئيسية ويمسكوا بأسهم السُّوق الهامّة في فسحة زمنية قليلة جداً. يشكِّل المنتسبون الجدد، وكيفية التعامل معهم، هذه الأيام مشكلة كبيرة للصناعات كافة.

عندما كانت شركة «نيتسكيب» غير معروفة على الإطلاق، طرحت المتصفِّح على الإنترنت في تشرين أول/ أكتوبر من سنة 1994 فانطلقت من لا شيء لتمتلك 80 ـ 90٪ من السُّوق في أقل من عامين. وبعد مضي سنتين على اكتشاف المتصفِّح وصل رقم مبيعاتها إِلى 346 مليون دولار أمريكي والقيمة السوقية الكلية لرأسمالها 5 مليار دولار أمريكي.

وكانت أسهم سوق نيتسكيب قد هبطت إِلى 58٪ في الربع الثالث من العام 1997 بعدما أوقفت مايكروسوفت استخدام المتصفِّح في قراءة النص على شبكة الإنترنت بصفته خدمة مجانية «إضافية» لنظام تشغيل «ويندوز» الخاص بها. لقد أمسكت «مايكروسوفت» بـ 39٪ من السُّوق. وفعلت شركة فيرجن كولا الشيء نفسه، التي صممت على الاضطلاع بأَعمال عمالقة تجارة الكولا،

بيبسي كولا وكوكا كولا، ووجدت نصيبها في السُّوق، الذي ارتفع بداية في المملكة المتّحدة إلى 4,7٪، ليعود ويهبط بسرعة فائقة عندما عزّز العمالقة توزيعهم وتوحّدوا وردّوا الهجوم بعدد من أعمال الترويج الخاصّة.

إن الإمكانية القوية لظهور شركات جديدة على نحو مفاجىء في صناعة ما، تقوّي مشاعر الشكّ والتردّد. وعندما علمت المصارف بأن أَعمال منافسيها اقتصرت إلى حدّ كبير على مراتب المصارف الأخرى كان باستطاعتها الإبقاء عليها على مرأى منها. لكن المصارف ومؤسَّسات الأَوراق المالية تخشى الآن من خطر التقلّص، كما صاغها رئيس مجلس إدارة «سيتي كورب» جون ريد، إلى «خط أَو خطّين من تطبيق الشيفرة على الشبكة»، وبمقدور كل شخص أن يحصل على حقّ استعمال أنظمة المعلومات التي تنتج تلك الشيفرات ويمكن له أن يصبح مصرفاً أَو مؤسَّسة أوراق مالية.

فكِّر بما يعنيه ذلك للمؤسَّسات التي ورثت فرعاً مترامي الأطراف وعالي السعر من الشبكة. إنَّها لن تستطيع التخلّص من نفقاتها العامّة بين ليلة وضحاها لكي تنافس المنتسبين الجُدد الذين يستطيعون أن يصبحوا منشآت فعلية نفقاتها العامّة قليلة منذ بداياتها الأولى. وربما لن يكونوا قادرين حتى على التخلّص من ميراثهم من معدّات الكومبيوتر في إطار الزمن الضروري للإبقاء على حجم أعمالهم بعيداً عن متناول أيدي المنتسبين الجُدد.

فالتهديد القادم من المنتسبين الجُدد ربما يبدو أكثر سوءاً. وفي المستقبل، ربما لن يظهروا بالشكل الذي كانوا عليه من قبل. نفترض أن مؤسَّسة ما تريد أن تقيم متجراً للبيع بأسعار مخفّضة. ربما في الماضي تكون قد جوبهت بمهمة صعبة في التسويق ونشر الإعلانات عن المتجر للحصول على اعتراف بها في السُّوق. وبعد نفقات كتلك، وجد معظم القائمين والطامحين إلى البيع المخفَّض، أنه من الصعب أن تكون بائعاً لأي شيء «مخفّض». في

أيامنا هذه، ومن ناحية أخرى، يستطيعون بكل بساطة أن ينشروا صفحة أَو صفحتين على الإنترنت ويأملوا بذلك أن يعثر السُّوق عليهم.

مثلاً، إن المقابل للتسوّق بواسطة البريد من خلال الكاتالوغ الخاص يمكن أن يُقدَّم بسعر رخيص إلِى حدّ ما على الشبكة (نِت) ـ بعيداً عن تلك الصعوبات الكثيرة المرتبطة بشكل البيع. فإذا ما نضبت أنواع معينة من البضائع من متجرك يمكنك بكل بساطة شطبها من «الكاتالوغ» الإِلكتروني الخاص بك. بعد ذلك وعندما تتوفّر البضائع في متجرك مرة أخرى، يمكن أن تعيدها إلى صفحاتك الإِلكترونية.

كانت تكنولوجيا الإنترنت تواجه وضعاً حرجاً عند سماحها للقادمين الجُدد الناجزين في تحدي المتمرسين من ذوي الخبرة القديمة بهذه الطريقة. على سبيل المثال، أقامت شركة سويسرية تدعى «فيرتشوال تيليكوم» خدمة أسعار أسهم إعلامية موصولة مع شبكة الكومبيوتر للتنافس مع منتجين معروفين جداً مثل رويترز. وباستخدام الإنترنِت كانت الشركة قادرة على البيع بلا رحمة بأسعار أرخص من أسعار المنافسين. إضافة إِلى ذلك، سمحت لعملاء الشركة بحق استخدام خدمة معلومات «فيرتشِوال تيليكوم» من كومبيوتراتها الشخصية أَو من أي مكان آخر لديها للوصول إِلى الشركة (نت).

مثال آخر هو أمازون. كوم. أكثر المتاجر الإلكترونية شهرة في العالم. وأمازون هي شركة لبيع الكتب التي يُدار موقع ويب الخاص بها من مكتب غير جذَّاب في «سياتل». فقد نمت من لا شيء خلال سنوات قليلة لتصل إِلى حدّ تستطيع عنده أن تدّعي بأنَّها قادرة على عرض مليونين ونصف مليون عنوان مختلف، أكبر بكثير من أي مكتبة تقليدية. وتقدّر مبيعاتها بثلاثة أضعاف المكتبة التالية الأكثر بيعاً بالتجزئة الموصولة بالإنترنت.

إن شركة أمازون هي أكبر بكثير من كونها مجرد مكتبة تعرض الكتب عن طريق «التسوّق بواسطة البريد الإِلكتروني». إنها تشجع زبائنها على كتابة

مراجعات للكتب التي ابتاعوها عن طريق الارتباط بالشركة، ويمكن لهذه المراجعات أن تُقرأ بعدئذ من قِبل عملاء آخرين عن طريق الارتباط بخط الشركة. إنَّها أقل شبهاً بمكتبة وأكثر شبهاً بمحور معلومات حيث تتم ملاءمة وإعادة تنظيم وتوزيع المعلومات حول المكتب والعملاء. وأصبحت أمازون معروفة جداً حيث كان لطريقة عملها تأثير قوي على التطورات الأخرى التي طرأت على التسوّق عن طريق الإنترنت.

وفي أَسواق موصولة عن طريق الإنترنت كتلك، يمكن للقادمين الجُدد إلى الصناعة أن يصبحوا بين عشية وضحاها لاعبين على مستوى العالم. ليس بالضرورة أن تكون كبيراً لكي تصبح كبيراً. ويمكن أن يأتي التهديد لأغلب الأَعمال الراسخة في صناعة ما، من خلال تكرار كلمات «جون ريد»، من «خطٍ أَو خطين من تطبيق الشيفرة على الشبكة».

إن الشركات التي تبحث عن طُرق لتستجيب إِلى المنافسة الجديدة، خيراً تفعل إن هي استفادت من درسٍ من ملعب المدرسة: «لا تقبل تحدّي شخص ما يدعوك إِلى لعبة لن تفوز بها أبداً». عندما يفوز عليك متطفل جديد موهوب في لعبة الحَجْلة أمام الملأ؛ تكون أمام خيارين: إمّا أن تذهب بعيداً وتعبس، أَو أن تحاول تغيير قواعد اللعبة بطريقة يكون لك فيها أملٌ بالفوز في المرة القادمة. فالأَعمال ليس بوسعها أن تعبس وتتوقف. لذلك عليها أن تعيد النظر (وإذا استدعت الضرورة أن تعيد الكتابة) في قواعد اللعبة مهما كانت هذه اللعبة التي يرغبون في لعبها.

تصنيع حسب الطلب

إن ليفاي شتراوس، أكبر صانعة للجينزات في العالم، ليست بممتعَضة. إنها داخل عمليَّة تغيير قواعد اللعبة التي تلعبها على نحو دراماتيكي، أي، صناعة ملابس الجينز. ولم يكن هنالك في أي وقت من الأوقات نقص في عدد

المنافسين الذين يرغبون في أن يتوقف ليفاي شتراوس عن العمل، لكن الشركة أدارت شؤونها بحيث تبقى متقدمة خطوة واحدة عن مجموع اللاعبين.

إن آخر خطوة للشركة تتمثَّل في تقديم خدمة لمتاجرها البالغ عددها 200 متجر وهي جزء من ثورة في التسويق. إنَّها ثورة تَعِد في تمكين الشركات بأن لا تقوم بفعل أي شيء أقل من عرض خدمات تصنيع وفقاً لطلب الجماهير، وتقديم عودة جزئية لأيام العزّ الفيكتوري في إعداد السلعة بناء على طلب الزبون.

> يبيع ليفاي شتراوس الجينز المصنوع حسب الطلب عن طريق وضع الإحصائيات الهامة للزبون في الكومبيوتر الشخصي، وتصميم مخطط رقمي على موضع العلامة التجارية.

بعد ذلك يرسل ملف الكومبيوتر إلكترونياً إِلى معمل الشركة في «تينيسي» حيث يقوم خياط آلي (روبوت) بقطع ثوب القماش وفق التصميم المحدّد في ملف الكومبيوتر. إن المنتَج الناجز، الذي يكلف حوالي عشرة دولارات أمريكية أكثر من الإنتاج الضخم لزوج بنطلونات الجينز، يشحن بعدئذٍ عائداً إِلى المتاجر في غضون ثلاثة أسابيع. أَو من الممكن أن يرسل مباشرة إِلى العميل بواسطة «فيديرال إكسبرس» لقاء رسم إضافي مقداره خمس دولارات أمريكية.

في مقالة لجون دايتون في مجلة «**هارفارد بيزنس ريفيو**»، وهو بروفيسور مشارك في مدرسة الأَعمال في جامعة هارفارد (هارفارد بيزنس سكول)، يقول فيها إن لدى التكنولوجيا المتطورة «قدرة على إضفاء وجه إنساني أكثر على أَسواق التبادلات دون أن تفقد ميزة وفورات الإنتاج الكبير للتسوق الكبير». وفي حالة ليفاي شتراوس من المناسب القول أن الشركة تضفي «شكلاً إنسانياً أكثر على سوق التبادلات»!

عملياً، وجد ليفاي شتراوس طريقة لطلب ثمن إضافي في سوق مليء بالسلع المصنَّعة. إن زوج بنطال من الجينز هو زوج بنطال من الجينز. . . يبقى كذلك إِلى أن يتم قَصّه ليفصَّل بحيث يلائم شكل شخص معيّن. وبذلك لا يصبح سلعة، إنه منتج مصنَّع بحسب طلب الزبون Customised وبالمعنى الحرفي للكلمة يمكن أن يُباع بسعر إضافي.

وبأساليب كهذه، لن تقدم التكنولوجيا شيئاً أقل من إعادة صياغة التجربة التي نسمّيها «تسوّق». وهي لا تحوّل أَسواق الجملة إِلى سلع مصنوعة حسب الطلب فقط، بل تؤكِّد أيضاً على التمييز الذي يقوم به باحثو السُّوق بين «التسوّق البديل» و«متعة التسوّق».

إن التسوّق البديل هو شراء الأشياء التي نستهلكها بانتظام والتي نتناولها وعيوننا مغمضة: من المرغرين والبطاطا ومسحوق الغسيل أسبوعياً. ومعظمها منتجات سلعية لا نرغب في تعديل صنعها. فالتكنولوجيا ـ على شكل الإنترنت والأشكال الأخرى «المباشرة» من الشراء ـ التي تأخذ كثيراً من الجَهد والتعب في التسوّق البديل.

ومتعة التسوّق، من ناحية ثانية، هو نوع العمل الذي نقوم به، غالباً مع الأسرة أَو الأصدقاء، بعد ظهر يوم السبت ـ في شراء بناطيل ليفايز والكتب والأثاث؛ إلخ؛ ـ وهو نشاط يقول عنه الباحثون في شؤون السُّوق أنه الآن «السعي نحو قضاء وقت الفراغ» في عدد من المجتمعات الغربية. تزيد التكنولوجيا من مباهج متعة التسوّق من خلال إفساح المجال واسعاً من أجل تلبية طلب الزبون بتصنيع نوع المفردات التي تشتمل عليها. إن شراء «الجينزات» الجاهزة وفق طلب الزبون يخلق علاقة بين العميل والمورِّد، إذا لم يعد اختيار السلعة عن الرف موجوداً.

لا تقدِّم التكنولوجيا شيئاً أقل من إعادة تقييم التجربة التي نسمّيها تسوّق.

الدائرة الكاملة

إن الكثير في هذا كلّه يدخل السرور في نفوس أولئك الذين يعتقدون بأن الحياة تدور في دوائر. تَعِدُ الإنترنت بأن تعيد لنا سهولة وتكرر الاتصالات التي نعم بها سكان المدن الثرية في القرن التاسع عشر، عندما كان المراسلون الآدميون، وليس المراسلون الإلكترونيون، يهرولون مسرعين ذهاباً وإياباً مثل الحمام الزاجل.

إن بعض الصناعيين يعيدون عن قصد صدى الماضي. إذ يمسكون بآخر صرخات الموضة التي تتبدّى للعيان من صناعة السيارة الإيطالية الجذّابة ألفاروميو. التي تُسمّى بفكرة «نوفولا»، فإن طلعتها البهية جداً (وهي ليست بالصدفة كلياً) مثيرة لذكريات سباق السيارات (ألفا) التقليدي لسنوات الثلاثينيّات من القرن العشرين.

لكنَّها لم تكن طلعة تلك السيارة التي تُعيد ذكرى سنوات ما قبل الحرب. وكذلك ما يفعله أسلوب بنيتها وعلى غير العادة. حيث يتم تركيب هيكل السيارة على المحرِّك المنجز كلياً في اللحظة الأخيرة. هذا يمكِّن «ألفا» من اختيار صانعي هيكل السيارة في مواقع مختلفة لتصميم هيكل السيارة. لم تكن هذه هي عمليَّة إنتاج مرنة تناسب سنوات التسعينيَّات (من القرن العشرين) فحسب؛ بل تصادف أيضاً أن يكون الأسلوب الذي كانت تُصنّع فيه السيارات في الثلاثينيَّات!

أخيراً، فالوعد بـ «العمل في المنزل»، حيث تتوفَّر إمكانية العمل في أكواخ ريفيَّة هادئة تكون متّصلة إلكترونياً بالمستهلكين والمنتجين معاً، تحمل أصداء الطريقة التي كانت عليها الأشياء قبل أن تجبر وفرة الإنتاج الكبير العمّال على العمل سوياً في مصانع ضخمة. وفي عصر ما قبل الصناعة كان كل شخص «عاملاً منزلياً». حيث النجّار يستخدم منشاره وهو خارج عتبة باب منزله بينما يقوم جاره الحداد باستخدام مطرقته خارج عتبة منزله. ونحن نفكر بها في

هذه الأيام على أنها مثالية طوباوية. لكنها قد تكون واقعية في المستقبل. وعلى الرغم من الخطوة الفريدة للتغيير المعاصر، نتجاهل دروس التاريخ ونعرّض أنفسنا للخطر.

ملخَّص الفصل

وضع هذا الفصل في الاعتبار بعض التحولات الرئيسة التي تجري في مجال الأعمال والاقتصاد اليوم. وركّز أولاً وقبل كل شيء على الطريقة غير العادية التي تم فيها انهيار الحدود التقليديَّة بين مختلف الصناعات. ومنذ سنوات عدة لم يخطر في البال أن تقوم متاجر الخدمة الذاتية (السوبر ماركت) في بيع الخدمات المصرفية، على سبيل المثال. أَو أن يربح قادم جديد في سوق سريع النمو ما نسبته 80٪ من الأسهم في غضون بضع سنوات. مع أن هذه الأشياء تحدث اليوم دون أن تثير دهشة أحد.

يكمن وراء هذه التغييرات عدد من الاتجاهات المميزة في السلوك المشترك، وفق الطريقة التي تعمل فيها الشركات مع شركات أخرى، وفي الطريقة التي ترتبط فيها مع عملائها. فقد اخترت عشرة من تلك التحولات، التي أعتقد أنَّها تقدِّم المؤشرات الأكثر أهمية للمستقبل.

تتكوَّن «العشرة الأوائل» بالنسبة لي من:

1 ـ توسيع تشكيلة المنتجات والخدمات المعروضة للبيع.

2 ـ خلق عروض ذات قيمة جديدة.

3 ـ أن تحوّل نفسها إِلى منظّمات فعلية.

4 ـ الطريقة التي تقترب فيها من زبائنها.

5 ـ الاندماج وتملّك الحصص والتفكّك.

6 ـ تكوين تحالفات استراتيجية.

7 ـ شراء مكوّنات المنتَج بدلاً من تصنيعه (التعاقد من الباطن).

8 ـ التوسّع في مداها العالمي.

9 ـ مواجهة المنافسة المتأتية عن طريق المنتسبين الجُدد إِلى أَسواقها.

10 ـ تصنيع المنتجات والخدمات حسب طلب الزبون.

تَشجَّع عدد من الشركات على توسيع تشكيلة المنتجات والخدمات التي تبيعها. وتقدّم متاجر الخدمة الذاتيَّة، الخدمات المصرفية، على سبيل المثال، وشركات التسجيلات تدير السكك الحديديَّة. وهذا يشكِّل تحدياً للشركات القديمة لإيجاد طُرق جديدة في إضافة القيمة.

ولكي تنتشر على أوسع نطاق ممكن تقوم الشركات بخلق بنىً مشتركة جديدة. تصبح الشركات الفعلية مثل شركة فيرجن أكثر شيوعاً. تحاول الشركات أيضاً أن تقترب قدر الإِمكان من زبائنها. إن المستهلك هذه الأيام ملك ومعظم الشركات تعرف ذلك. وتقوم التكنولوجيا بمساعدة الشركات على ابتكار أساليب جديدة للإبقاء على مراقبة حركات وسكنات المستهلكين.

إن الشكل الذي تتقارب فيه الأَعمال إِلى بعضها البعض يتغيَّر. ولم تعد عمليَّات التملّك عدائية، وأُضيفَ إِلى الاختلاط التقليدي لـ M & A، أي الاندماج وتملّك الحصص، حرف D لتصبح ـ M & A & D الاندماج وتملّك الحصص والتفكّك. وتقوم الشركات بالتخلّص من الأَعمال التي دأبت على تملّكها والإشراف عليها. وهي تقوم في مكانها بتكوين تحالفات فضفاضة مع شركات أخرى لا تمتلكها ولا تشرف عليها. وفي بعض الحالات، قد تكون تلك «الشركات الأخرى» منافسة.

تمضي الشركات في أن تكون عالمية، مدعومة بواسطة شبكات التحالفات وبواسطة التطورات في التكنولوجيا. فقد عزّزت شبكات الإنترنت ومن يقدمون خدمة الوصل مع شبكة الكومبيوتر، التجارة الإِلكترونية، ومكّنت

الشركات الأصغر من الوصول إِلى الأَسواق الكبيرة حول العالم. وبذلك لن تحتاج مشروعات الأَعمال التجاريَّة لأن تكون كبيرة.

ومع انهيار الجدران بين الصناعات، ربما واجه كل مشروع أَعمال منافسين جدد يظهرون من مكان غير محدَّد. ولا يعرف أحد منهم من أين سيأتي المنافس التالي؟ وتبقي مايكروسوفت عينها مفتوحة على عمل الخدمات المالية، لكن مع تقليص للخدمات المالية إِلى «خط أَو خطّين من تطبيق الشيفرة على الشبكة» فالعملاق المصرفي العالمي الثاني قد لا يعدو كونه أكثر من منزل لتصميم بعض برامج وأنظمة تشغيل الكومبيوتر قرب سوساليتو.

أما الطريقة الوحيدة التي تأمل الشركات من خلالها أن تحمي نفسها من المنافسة الجديدة تتمثَّل بمحاولتها تغيير قواعد أَعمالها. تحاول شركة ليفاي شتراوس، مثلاً، تحويل بناطيل الجينز من سلعة منتجة إِلى خدمة تفصيل أَو تعديل حسب طلب الزبون. ولكي تؤدي ذلك فإنَّها تستخدم تكنولوجيا المعلومات التي تمرر قياسات الزبون الفرد مباشرة إِلى تجمع خط الإنتاج.

مع وجود خيارات عدّة مفتوحة أمامها، على الشركات أن تعود إِلى الوراء وتسأل نفسها ما هي الأعمال التي ترغب في ممارستها؟ وذات مرة أبلغ رئيس مجلس إدارة شركة ريفلون طاقم مبيعاته بأَنَّهم لا يقومون بأَعمال بيع مستحضرات التجميل، بل يقومون «بأَعمال بيع الأحلام». إن التحقّق من كونك تقوم بأَعمال بيع الأحلام يحدّد إِلى حدّ كبير الخيارات المفتوحة أمامك.

في الفصل القادم، ألقِ نظرة على بعض أسباب التغييرات الاستثنائية، واسأل لماذا تحدث الآن؟.

2

بعض أسباب الانهيار

أتفحص في هذا الفصل لماذا تتحطّم الحدود بين الأَعمال بالطريقة التي وصفتها في الفصل الأول؟ ولماذا هي تتحطّم الآن؟ وحالما نتفهّم أسباب التحوّلات السريعة التي تدور حالياً في محيط الأَعمال، سنكون في وضع أفضل نستطيع فيه رسم بعض مخططات سيناريوهات المستقبل.

فالقوى التي تقف وراء التغييرات هي بشكل عام نوعان: فهنالك تلك التغييرات التي أوجدتها طلبات المستهلكين، أي القوى التي «تجذب» التغيير في اتجاهها؛ وهنالك التغييرات التي أوجدها اختراع المورِّدين لأشياء مثل التطورات التكنولوجية. والنوع الثاني من هذه القوى «يدفع» بالتغيير إِلى الأمام ويُحدث في بعض الأحيان ثورات في الأَسواق مدفوعة بالعرض. إن هاتين القوتين معاً، الجذب والدفع، هما التوأمان في آليتي التغيير الصناعي.

وربما تعملان أحياناً في اتجاهات متعاكسة. فعلى سبيل المثال، هنالك حالات أوجدت فيها الشركات منتوجات جديدة وعمَّمتها رغم الاستجابة الأولية السلبية من جانب المستهلكين. ربما يكون وُكْمان سوني المثال التقليدي. فقد «دُفعت» إِلى السُّوق وبعد ردود فعل مبكرة أوحت بعدم وجود «جذب» للمنتَج من قِبل المستهلك على الإطلاق، والباقي كما يقولون، هو تاريخ.

بالمثل واجهت (أَبِلْ Apple) استقبالاً أولياً جافاً لنظام تشغيلها للكومبيوتر، وهو نظام قدّم الفكرة الثورية في استخدام الأيقونات (الرسم على شاشة العرش) بدلاً من التعليمات المكتوبة التي كانت مألوفة عند مستخدمي الكومبيوتر في حينه. وفي إحدى المراحل كانت الشركة على وشك التخلّي عن نظامها. لكنها صمدت بعزم وإصرار، فكانت كافة الأوجه البينية على الكومبيوترات الشخصية هذه الأيام قائمة على أفكار بمتناول المستخدم عندما طرحتها (أَبِلْ Apple) لأول مرة في الأَسواق.

اليوم، تدفع الشركات بالمثل بالمنتجات الجديدة والخدمات إِلى السُّوق أكثر فأكثر، وإنَّها لرسالة مركزية أبعث بها من خلال هذا الكتاب وأقول فيها: إذا كانت شركتك تنتظر لترد على تقدم منافسيها عندها تكون قد خسرت اللعبة سلفاً.

جذب المستهلكين

دعونا أولاً نمعن النظر في جذب المستهلكين. فطبيعة المستهلكين قد تحوّلت تماماً خلال السنوات الخمسين الماضية، وكذلك تأثيرهم على الأَسواق. كان لناس سعداء بعد الحرب العالمية الثانية أن يشهدوا نهاية التقلّص الحاد في السلع الأساسيَّة التي جعلت منها الحرب ضرورية وكان بمقدور الشركات المنتجة أن تبيع أي شيء تنتجه تقريباً إِلى المستهلكين الذين لم يكونوا في حالة نفسية تسمح لهم بأن يطلبوا.

إِلاَّ أن النمو الاقتصادي السريع جعل الناس أكثر غنىً وأكثر طلباً. فمتوسط دخل الأسرة في الولايات المتّحدة الأمريكية ازداد ما بين ضعفين إِلى ثلاثة أضعاف في غضون الخمسين عاماً التي تلت عام 1957. وبالمتوسط، يتقاضى العمّال الشباب حالياً في اليوم الواحد ما كان يتقاضاه أجدادهم عن 14

يوم عمل تقريباً. وبنتيجة ذلك، أصبح لديهم عادات مختلفة جداً عن أجدادهم وقِيَماً مختلفة جداً.

إن مستهلكي الوقت الحاضر هم أيضاً مختلفون جداً عن أولئك المستهلكين قبل 50 سنة ـ فهم أطول قامة وأطول عمراً ونصفهم (النساء) يلعب دوراً مختلفاً كلياً في المجتمع عن دور جداتهن. دعونا نتفحص كل جانب من جوانب المستهلكين على التعاقب: عاداتهم المتغيرة وقِيَمهم المتبدّلة والبيانات السكانية المتغيِّرة.

عادات المستهلك

من أجل تقديم دليل مثير على التحوّل في عادات المستهلك، انظر في حجم سفر الناس، فمنذ خمسين سنة لم يسافر إِلاَّ القليل من الناس إِلى الخارج لقضاء إجازاتهم. ففي العام 1948 كان القطع الأجنبي نادراً في بريطانيا مما أدَّى إِلى وضع حظَّر سفر المواطنين إِلى الخارج ما عدا السفر الضروري لأغراض تجارية. في العام 1997. وعلى النقيض، وصلت نسبة البالغين من البريطانيين المسافرين عبر البحار لقضاء إجازتهم إِلى 57٪ على الأقل.

كان لهذه الزيادة الضخمة في السفر إِلى الخارج أثرها البالغ المثير على توقعات المستهلكين. إذ يعود المصطافون من إجازاتهم إِلى الوطن ويتساءلون باستغراب لماذا لا يجدون في شوارعهم العامة الأشياء الرائعة التي وجدوها في الخارج؟

والمثال الوحيد الواضح جداً لهذا كان انتشار ظاهرة الوجبات السريعة الأمريكية. وعندما بدأ الأوروبيون في زيارة الولايات المتّحدة الأمريكية، تأثَّروا

بالطريقة التي يتم فيها الحفاظ على مستويات الخدمة على الجانب الآخر من الأطلسي. بدأوا في الوطن يفترضون بنوع من السأم أن الخدمة الكفوءة في نهاية الجزء الأخير من القرن العشرين (خاصة في الوجبات والمطاعم) لا يصل إليها سوى الأثرياء. بعدئذ، وفجأة، كان على المطاعم الأصلية في أوروبا أن تتنافس مع مثيلاتها من مكدونالدز وبيرغركينغ. وإما أن تنافسها بالسعر المنخفض، وبالإعداد بسلعة من نمط بيرغر أكثر كفاءة، أَو أن تنتقل إِلى سوق راقٍ وتقدّم «وجبات» ـ مع كل ما تتضمنه الخدمة من إضافات، لا مبالغة في القول أن المصطافين العائدين من ميامي ومن منتجعات أمريكية أخرى كانوا المحرِّكين للتحوّل في عادات الأكل الأوروبية.

وكان المصطافون هم من شجّع على التحوّل الجذري في عادات قضاء الإجازات. فبدلاً من الاختيار بين إسبانيا والبرتغال كوجهة لهم، بدأ الأوروبيون الشماليون يكتشفون أن بوسعهم الاختيار بين تجربة مصيف وآخر. ووقع خيارهم، على سبيل المثال، بين تجربة عائلة ديزني وبين تجربة الشاطىء ورياضة المياه، أَو تجربة مشاهدة معالم وسط المدينة. فالبلد الذي تُكتسب فيه التجربة أصبح في المقام الثانوي.

إن تغييراً هاماً آخر في عادات المستهلك جاء من الطبيعة المتغيِّرة في تسليتهم. فمنذ خمسين عاماً، كان الناس يتدفّقون إِلى دور السينما؛ أما الآن فيمكثون في منازلهم ويشاهدون التلفزيون.

في البدء جعل انتشار التلفزيون باقي العالم مطلعاً على عينة ضيقة من عادات الاستهلاك الأمريكي من خلال بيع البرامج الأمريكية مثل **دالاس ودايناستي**. إن تلك البرامج تغلغلت حتى وصلت إِلى قرى آسيوية وأفريقية

نائية، إذ أصبح من السهل عند القرويين أن يفترضوا بأن جميع الأمريكيين هم من أصحاب المليارات الذين ينفقون كثيراً من أموالهم على شراء أحمر الشفاه وأجهزة تجفيف الشعر.

ومع تطور البثّ عبر القنوات الفضائية أخذت العمليَّة بُعداً جديداً. فقد تجاوز البث الفضائي وسائل الإعلام الخاضعة لرقابة الدولة وقدرتها على اختيار البرامج الأجنبية التي يمكن مشاهدتها. إضافة إِلى ذلك، وبسبب سعره الرخيص نسبياً، أوجد التلفزيون الفضائي حشداً كبيراً من المذيعين ومقدّمي البرامج. وعرضوا على العالم عينة من المستهلكين أوسع بكثير من تلك التي عُرضت في **دالاس ودايناستي**. وفي شبكة الأَعمال العالمية GBN يشيرون إِلى هذا على أنه «دمقرطة الاستهلاك».

إن انتشار التلفزيون، طبعاً لعب دوراً أكبر بكثير من التأثير على مشتريات المستهلك. إن عرض البرامج التلفزيونية عبر الفضائيات إِلى أوروبا الشرقية، كان له الأثر الكبير على الأحداث التي أدَّت إِلى سقوط الأنظمة الشيوعيَّة هناك والسقوط الرمزي لجدار برلين. إذ لم تعد الحكومات الأوروبية الشرقية قادرة على التظاهر بأنَّها قدّمت نمطاً متفوّقاً في الحياة في الوقت الذي يستطيع مواطنوها أن يروا بأن الرأسمالية أعطت أنصارها أكثر بكثير من شراء أحمر الشفاه وأجهزة تجفيف الشعر.

قِيَم الاستهلاك

لقد تغيَّرت قِيَم الاستهلاك تماماً كما تغيّرت العادات الاستهلاكية بصورة درامية.

في الوقت الذي كانت فيه عادات المستهلك تتغيَّر على نحو دراماتيكي، كانت قِيَمه تتغيَّر أيضاً. فكانت هنا قوة رئيسية من قوى التغيير طوال الفترة يطلق

عليها «حركة المستهلك». تمَّ تعريفها بدقَّة متناهية من قبل الرائد الأمريكي «رالف نادر»، وظهرت الحركة من أجل منع فرض السلع المغشوشة بالإكراه على المستهلكين بواسطة الشركات المصنعة غير المسؤولة. وجعلت المستهلكين يدركون إلى حد كبير انتقال ميزان القوى بينهم وبين منتجي البضائع والخدمات. لقد كان ذلك فجر عصر أصبح فيه المستهلك ملكاً.

بمعنى من المعاني، كان «نادر» ناجحاً إلى حدّ كبير بحيث وجد نفسه و«مغيروه» (كما كان يطلق على مؤيديه المقرّبين) بلا عمل. وسرعان ما بدأ المستهكلون في قطاع واسع من المجتمعات الغربية برعاية مصالحهم بشكل فعَّال (أو، كناخبين، يطلبون من حكوماتهم أن ترعاهم نيابة عنهم) حيث لم يعودوا بحاجة أكثر إلى حماة منظّمين لحقوقهم. واليوم يكاد يكون الحذاء في القدم الأخرى. وليس صعباً أن تشعر بالتعاطف مع المنتجين المصنّعين الذين يُتوقع منهم مثلاً، استبدال الرداء الذي برهن على أنه انكمش بعد غسله للمرة الثالثة.

والتغيير الرئيس الآخر في قِيَم المستهلك حدث بسبب الاهتمام المتنامي بالبيئة. فلم يطالب المستهلكون بأن لا تؤذي المنتجات المصنَّعة المستهلكين فقط، بل أيضاً أن لا تصنَّع بحيث تؤذي بيئة المستهلك. إن النسبة المئوية من الناس في الولايات المتّحدة الأمريكية الذين وافقوا على البيان الذي يتضمّن «التحسينات البيئية المستمرة يجب أن تُجرى بغضّ النظر عن التكلفة» ارتفعت من 45٪ إلى 80٪ بين 1981 و1990.

إن شركات مثل «بِن أند جيري» لصناعة بوظة آيس كْريم في الولايات المتّحدة الأمريكية و(ذي بودي شوب) في المملكة المتّحدة بَنَت لنفسها هيئات رئيسة عن طريق تسويق اهتماماتها البيئوية. تنتج «بِنْ أند جيري» بوظة آيس كْريم تسمّى «رينفوريست كرانش» وهي بحسب مجلة **الإيكونوميست**، «شوكولاته مشبعة بمكسرات صالحة تمَّ جنيُها من تعاونيات قبلية في الأمازون».

وذلك ليس بعرض قيمة كان بمقدوره بيع الكثير من الآيس كْريم منذ عشرين سنة. مع أنَّها كانت كافية للسماح «لبِنْ أند جيري» لتبرز من لا شيء وتتحدَّى عمالقة صناعة الآيس كْريم.

تعتقد «أنيتا روديك»، مؤسِّسة ذي بودي شوب، أن المستهلكين الخضر سيكون لهم شأن بارز أكثر فأكثر في المستقبل. «سوف يبحثون عن المنتجات التي لا تلحق أي ضرر بأحد»، كما تقول، «والتي لن تتلف أي شيء والتي أُنتجت بواسطة شركات تعتنق القِيَم العليا التي تعتنقها هي نفسها... سوف يطلبون المعلومات، ويرغبون في معرفة القصة التي تقف وراء ما يشترونه، وكيف صُنِّعت وأين ومن قبل من. يرغبون في التعاطف ليس فقط مع المنتَج بل مع العمليَّة التي تسانده، كيف صُنِّعت وعُرضت وبيعت».

كانت حركة الخضر نفسها حُقنت بإحساس من الإلحاح بسقوط جدار برلين. فقد صُدم الغرب عندما اكتشف الضرر البيئي المرعب الذي جرى في بلاد مثل روسيا وألمانيا الشرقية كنتيجة للمحاولات الميؤوس منها لمجاراة مستويات إنتاجية الرأسمالية. ففي العام 1989 وبدون أي مبالغة توهج أحد الأنهار في ألمانيا الشرقية ليلاً من مزيج الملوِّثات التي تتدفّق فيه.

تراخت حركة الخضر بعض الشيء مثل حركة المستهلك من قبلها، عندما تم تصحيح إساءات الاستخدام الأسوأ. اكتشفت الحكومات أنَّه من الصعب تنفيذ الوعود الحماسية التي قطعتها في «قمة الأرض» التي عقدت في ريو دي جانيرو سنة 1992. ومن بين 108 بلداً تمثَّلت في المؤتمر فإن ثلاثة فقط هي (ألمانيا وسويسرا والمملكة المتحدة) بدا أنَّها مستعدة عند نهاية القرن لمواجهة التزامها في تخفيض نفث غاز ثاني أوكسيد الكربون إِلى المستويات التي كانت عليها في العام 1990.

تُركَ المستهلكون يتصارعون مع مشكلة التصالح بين التحسين البيئي والنمو الاقتصادي وبين الارتفاع المستمر في مستوى معيشتهم. هل هم راغبون

حقاً في دفع قسط يبلغ 200٪ لشراء جَزَر عضوي (لم تستخدم في زراعته مواد كيماوية)؟ وكيف لهم أن يصلوا إِلى متجر الخدمة الذاتيَّة إذا لم يقودوا سياراتهم إِلى هناك مستخدمين السيارات التي تسير على النفط المحترق ويكون لديهم ضمير بيئي نقي؟

بغضّ النظر عن تثبيط همّة حماسة المستهلك، كانت قوة الحركة البيئية ضخمة. وببعض من التشجيع المالي زادت مبيعات البنزين الخالي من الرصاص. إن ما يطلق عليها الساحة البيئية الطبيعية، حيث يدفع السيّاح لكي يروا كيف تمّت المحافظة على الطبيعة الجميلة، تعتبر واحدة من أسرع الأَعمال نمواً في صناعة تزدهر بسرعة. حتى أنَّها تحمّلت مسؤولية الوفرة الزائدة في حياة البرية لأجزاء معينة من أفريقيا. وتبقى مشكلة محرِّك السيارة المثيرة للخلاف قائمة، لكن الطاقة الكهربائية قد تقترح حلاً.

إن قِيَم المستهلك تغيّرت أيضاً بسبب نزعة المستهلكين لأن يصبحوا أكثر فردية. في العقود الأولى من هذا القرن كان التقدّم في التصنيع بأجمعه يصبّ في اتجاه واحد ـ نحو الأَسواق الكبيرة ونحو إنتاج سلع ذات مقاييس موحدة بكميات أكبر لكي تجني فوائد وفورات الإنتاج الكبير. فكان أثاث شخص ما يماثل أثاث أي شخص آخر؛ وكذلك هو الحال بالنسبة لسياراتهم وغسالاتهم، حتّى ملابسهم. فكان هدف المنتجين صناعة منتجات ذات متوسط عادي بكلفة إنتاجية عادية لشخص عادي. وكان من السهل في بعض الأوقات أن تفترض بأن العالم يتحرّك بلا رحمة نحو تماثل كئيب.

لقد توقف هذا الاتجاه، على كل حال، عندما بدأ المستهلكون يؤكدون من جديد عن رغبتهم بمنتجات وخدمات موسومة باسم الشخص (مشخصنة). مدفوعة بالتغيير التكنولوجي للنوع الذي مكَّن «ليفايز» من إنتاج ملابس جينز مفصّلة حسب المقاس، ومكَّن (بي أم دبليو) من القول أن باستطاعتها تصنيع

إنتاجها حسب طلب الزبون إلى مثل هذا الحد الذي تجد فيه عدداً من سيارات (بي أم دبليو) متماثلة، فقد طلب المستهلكون أكثر من خيار.

لا يرغب أحد بأن يصل إلى حفلة وهو يرتدي نفس ملابس شخص آخر، أما الآن فإن فرص حدوث ذلك قد تضاءلت، وهي تلك الفرص التي ستستمر في التناقص.

إنَّها فكرة عامّة تتكرّر باستمرار، مع أن التحوّلات الاستهلاكية في غضون الخمسين سنة الماضية تمثّلت في الطلب المتنامي على السلع والخدمات الميسَّرة. فالطلب على السلع والخدمات الميسَّرة، على سبيل المثال، أدَّى إلى قيام متاجر الخدمة الذاتيَّة حيث يستطيع المتسوِّقون شراء كل شيء يطلبونه في موقع واحد. كما أدَّى الطلب على السلع والخدمات الميسَّرة أيضاً إلى التوسّع في قيام محلات «زاوية» صغيرة تفتح على مدار ساعات النهار والليل، وتتقاضى علاوة إضافية على الخدمات التي تقدّمها. وشجَّع الطلب على الخدمات والسلع الميسَّرة إلى نمو التسوّق عن بُعد، أي البيع المباشر للبضائع والخدمات بواسطة الهاتف لتصل على نحو «ميسَّر إلى منزلك».

لا متاجر الخدمة الذاتيَّة (سوبر ماركت) وخدمة التسوّق على مدار 24 ساعة ولا التسوّق المباشر قد نمت وترعرعت بسبب مزاياها الحقيقيَّة. إذ أن معظمنا، إذا ما سمحت له الظروف السليمة، سيجوب الشوارع العامّة ليتآنس بالحديث مع اللحّامين والخبَّازين وبائعي الخضار الظرفاء الذين أغلقوا محلاَّتهم عند الساعة الخامسة بعد الظهر (كما كانت تفعل جداتنا). بينما القلائل منا سيختارون بدلاً من ذلك التهافت على دكان الزاوية القريب الذي يعجّ بالزبائن المخمورين عند الساعة الواحدة صباحاً.

إن الطلب الميسَّر هذا لا يحمل بُعداً واحداً محصوراً بالتسوّق. فواحدة من الأشياء التي يسعى إليها الناس بعد أن أصبحوا أكثر ثراء هي ساعات عمل أكثر ملاءمة. هكذا نجد أن الناس لا يرغبون في السفر كجزء من عملهم بالقدر

الذي تعوّدوا عليه. ليس لأن المغريات هي أقل الآن بحيث يسافر الناس خارج عملهم على نحو أكثر، بل لأن السفر يلعب دوراً مخرباً في حياة الأسرة، خاصة إذا ما كان لأفراد الأسرة البالغين أَعمال بدوام كامل.

ويسعى الناس أيضاً للعمل ساعات عمل أكثر ملاءمة. مع أننا نعمل ساعات أطول مما تعوّدنا عليه، فنحن نعمل ساعات أقل من القليل في ساعات الصباح. وفي بحث أمريكي نجد أن 10٪ من القوة العاملة من الذكور في العام 1973 كانت تباشر عملها في الساعة الثالثة صباحاً (وهي الساعة الأقل التي يكون فيها الناس على رأس عملهم)، وهبطت النسبة في العام 1991 إِلى 7٪. إن ساعات العمل الإضافية هذه الأيام تُضاف إِلى ساعات العمل العادية في نهاية اليوم، أَو تضاف في نهاية الأسبوع.

ولهذا دلالاته الضمنية بالنسبة لعدداً من الصناعات. إذ أن «ساعات الازدحام» التي هي جزء من الحياة في أي مدينة كبيرة تصبح أكثر امتداداً، مما يسمح لخدمات النقل في المدينة بأن تدير عملياتها بكفاءة أكبر، وربما تطرح علامة استفهام حول النمو المستقبلي في الطلب على مدار 24 ساعة من التسوّق إذا ما كان هناك أناس أقل يعملون على مدار الساعة. على كل حال، فإن النقطة الهامة حول التسوّق الميسَّر على مدار 24 هي في أن يعلم العميل أن المتجر مفتوح دائماً. فهو لا يرغب في «عناء» تذكّر ساعات إقفالها، مهما كانت الفترة قصيرة أم منتظمة.

البيانات السكانية عن الاستهلاك

في الوقت الذي كانت فيه عادات وقِيَم المستهلكين يتغيَّر أكثر من المستطاع طيلة السنوات الخمسين الماضية، كذلك كان حالهم في الجانب السكاني. وبشكل خاص، الناس الذين يعيشون مدة أطول ولديهم أولاد أقل.

ويرغبون العيش في أماكن مختلفة ويرغبون أنماطاً مختلفة من السكنى. كان لهذا كله حقاً تأثيره الكبير على طلب المستهلك.

إن 17٪ من السكّان في إيطاليا، على سبيل المثال، قد تجاوزوا هذه الأيام عمر الخامسة والستين. وبعد إثني عشر عاماً من الآن يتوقع لهذه النسبة أن ترتفع إِلى 20٪ مع أن هذه النسبة كانت قبل 12 سنة مضت 13,5٪. وفي المملكة المتّحدة في أيامنا، نجد أن من بين 1000 حالة زواج تنتهي 13,2 منها إِلى الطلاق. بينما كان الرقم منذ 13 سنة 5,9 لكل 1000 حالة.

يمكن أن تتواجد نماذج مماثلة في معظم الاقتصاديات الأكثر نماء. ويوجد الآن في جميع أنحاء بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، على سبيل المثال، أعداد كافية ممن بلغوا من العمر مائة سنة هم في وضع جسدي جيد إِلى حدّ معقول ويمكن أن يكونوا موضوعات لمقالات في الصحف والمجلات. يمكن لنا التوقّع بأن تكون في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين أمام آخر شخص يموت ممن بقوا على قيد الحياة من مواليد القرن التاسع عشر.

إن بعضاً من هؤلاء المعمّرين يعملون مدة أطول، لكن الكثير منهم يعيشون من خلال فترات مديدة من التقاعد. والمدير الذي يتقاضى راتبه التقاعدي المبكر وهو في منتصف الخمسينيَّات من عمره ـ لن يكون حالة استثنائية الحدوث هذه الأيام ـ يمكن لهم أن يتوقعوا الحصول على تقاعدهم لمدة قد تطول بقدر عمر سنوات عملهم تقريباً. ولهذا دلالاته الضمنية التي تتعلَّق في تمويل ذلك التقاعد. لم تعد الحكومات قادرة على تمويل معاشات الدولة التقاعدية التي تستطيع وحدها أن تحافظ على مستوى معيشي معقول للأعداد المتزايدة باستمرار من المتقاعدين. مما خلق فرصاً متعددة للأَسواق من أجل بيع معاشات القطاع الخاص وسندات المدخرات طويلة المدى الأخرى.

يؤكّد علم الطب بأن سنوات تقاعد الناس هي الآن أكثر نشاطاً مما كانت

عليه من قبل. فلم يعد المتقاعدون يمضون أوقاتهم في المنازل. فأصبح لديهم وقتٌ أكثر وأموالٌ أكثر وطاقة أكثر لكي تنفق على أنشطة قضاء وقت الفراغ ـ لهذا السبب نمت وترعرعت أسواق قضاء الإجازات مثل الرحلات البحرية البعيدة. ولديهم المال لإنفاقه على العلاج لضمان بقائهم أصحَّاء معافين ونشيطين أطول مدة ممكنة. من هنا نجد النمو الكبير في الرعاية الصحية والصناعات ذات الصِّلة.

وهنالك طريقة أخرى تدل على أن كبار السن يحبّون إنفاق أموالهم على الهجرة. والكثير من المتقاعدين المفعمين بالنشاط والحيوية يختارون العيش في الشتاء بأماكن أخرى غير تلك التي يعيشون فيها بالصيف، ففي أمريكا الشمالية يسافرون إِلى فلوريدا؛ أما في أوروبا يتحركون باتجاه البحر الأبيض المتوسط، إِلى بلاد مثل إسبانيا والبرتغال. وكانت إحدى نتائج السُّوق هي التي أعطت عدداً من منتجعات الصيف فقط فرصة لكي تكون مشاريع أَعمال على مدار السنة. وذهب بعضهم لتشبيه مساكن كبار السن المترامية الأطراف بالمغالاة في التمييز بين الشباب العامل ـ الذين يعيشون بأعداد كبيرة في المدن المزدحمة ـ وكبار السن العاطلين عن العمل الذين يتجمعون في المنتجعات الساحلية الهادئة.

كان لحركة التمدّن، حركة العمال من الأرض إِلى المدن، الأثر الكبير على سلوك المستهلك سواء الآن أَو في القرنين الماضيين عموماً. وما زالت تؤثِّر على البلدان النامية من تركيا إِلى تايلندا في كثير منها بالطريقة نفسها التي كانت عليها بريطانيا في العصر الفيكتوري، عندما غادر العمال «الأرض» لأول مرة ليعملوا في المصانع المقامة حديثاً في المدن. ومن إسطنبول إِلى بانكوك يهبط حجم متوسط أفراد الأسرة عندما ترتفع تكاليف السكن.

إن حجم مدن مثل لندن وباريس ونيويورك لم يتغيَّر كثيراً طيلة الـ 30 ـ 40 سنة الماضية عندما تمّ تجاوزها بصفتها أكبر تجمّعات للسكان في العالم من

قبل أماكن مثل مكسيكوسيتي وساوباولو وبومباي. إلاَّ أَن أنماط سلوك سكان لندن وباريس ونيويورك تغيّرت على نحو كبير.

بعد ذلك، استتبع التمدّن نوع من العودة إِلى الريف. إذ عاد الناس إِلى الريف وأخذوا عملهم معهم. فكان لدى «عمال المنازل» طلبات مختلفة عن زملائهم المتمركزة إداراتهم في المدن. فهم يستخدمون الهاتف والخدمات التي تسلم في المنزل أكثر بكثير، ويحتاجون إِلى مكتب أَو مكان عمل في منازلهم، التي يفضلونها أن تكون منفصلة عملياً عن مكان معيشتهم.

إنَّها أخبار سارة بالنسبة للأَعمال والتي تحوّل المستودعات والكاراجات إِلى غرف على سبيل المثال، أَو تلك التي تشيِّد أكواخ تخزين قابلة للتكيّف. وعلى مستوى آخر، فإنها تعلن عن نوع مختلف من المناظر الطبيعيَّة الريفيَّة. إن دراسة حديثة لمؤسسة ريبا (المعهد الملكي للمهندسين المعماريين البريطانيين RIBA) حول سكن المستقبل تسلّم بأن مجمّعات المنازل ستُبنى قريباً متّخذة أشكالاً دائرية، سيكون في وسطها «مباني عمل» تضم مدارس ودور حضانة. سيشغل «العمال» في هذه المباني حيِّزاً إِلى جانب أناس سيقومون بأَعمال مختلفة كلية لموظفين مختلفين كلياً.

هكذا قد يمضي النجار كل يومه وهو يعمل إِلى جوار باحث بيئي أَو مؤلِّف. ولكن حيث سيحدد المكان في هذه الأبنية حسب الحاجة، يصبح من غير المحتمل أن يعمل الناس على المكتب نفسه لمدة يومين دون انقطاع. وفي اليوم التالي قد يجد النجار نفسه إِلى جانب جيران مختلفين كلياً. فكِّر بأمر التحفيز الذي تحدثه للطرفين، وفكِّر في التوافق في العمل الذي يبرز من هذه التداخلات الجديدة.

سوف تتطور هذه الولاءات في بيئات «العمل المنزلي» الجديدة بطُرق سيكون لها دلالات ضمنية واسعة على الأَعمال والإِدارة. ولن تخلق علاقات

عمل (وتدمّر) من خلال القرب المادي؛ بدلاً من ذلك سوف تتعزّز من خلال أقل أشكال الاتصالات حميمية، وخاصة عن طريق الإنترنت.

وعلى الأرجح إن هذا التعاون يقوّي الولاء في أوساط الجماعات الموجودة في الشتات الواسع (مثل الصينيين واليهود أو الأرمن)، وقد يكون لهذا أيضاً دلالات تجاريَّة ضمنية. ربما تحمل المصارف الإسلامية التي لا تدفع فوائد معاني تجاريَّة أكثر وضوحاً كمؤسَّسات مبنية ـ على الشبكة تخدم عملاً ملائماً لسوق عالمي بدلاً من أن تكون كفروع طبيعية تقع على زوايا شوارع مختارة بعناية فائقة.

نجمت بعض التغييرات الكبيرة في السنوات الأخيرة داخل المجتمع عن التحوّل العالمي في دور المرأة. أدَّى هذا، للوهلة الأولى، إلى ذهاب أعداد كبيرة من النساء إلى العمل. كما إن النمو في الدخل المزدوج للأسرة، حيث يعمل الزوج والزوجة ساعات عمل كاملة، قد خلق احتياجات وفرص سوق جديدة. فقد حدد باحثو الأسواق فئة جديدة أطلق عليها (دينكيز Dinkies) ـ وهي وحدات أسرية لديها «دخل مضاعف وبدون أولاد». ولدى فئة (دينكيز) كل أنواع الاحتياجات الخاصة ـ معظمها متصلة بالسلع والخدمات الميسَّرة ـ التي تعني أن دخلهم الضخم يجعلهم قادرين جيداً على تلبية تلك الاحتياجات.

وقد اخترعوا وحدهم تقريباً استراحة عطلة نهاية الأسبوع القصيرة؛ فجداول مواعيدهم المحكمة لا تمنحهم وقتاً لفعل أي شيء أكثر. وعندما أرادوا أن تكون العطلة الأسبوعية صحية أيضاً شجَّعوا آلاف المزارع المزدهرة أن تنمو بسرعة لمواجهة طلباتهم.

إذا ما رغب الأزواج ممن ليس عندهم أولاد (دينكيز Dinkies) في إقامة حفلة عشاء في منزلهم لمدعوين من (الدينكيز)، فلن يكون لديهم الوقت الكافي لتحضير وجبات مثيرة للإعجاب والتقدير. لذلك نما سوق الوجبات الميسَّرة المسبقة الإعداد وسهلة التحضير في أي وقت لمواجهة الطلب. عندئذ، ولطالما

نما دخلهم، فإن أولئك الأزواج الذين يملكون ما يكفي انتقلوا إلى اصطحاب أصدقائهم إلى تناول العشاء في الخارج. إن ازدياد عدد من يتناولون طعامهم في الخارج بالمطاعم كان خارقاً للعادة في السنوات الأخيرة.

عندما يختار هؤلاء الأزواج أن يكون لديهم أطفال ـ وبشكل عام، في عمر متقدم جداً أكثر من والديهم ـ تتغير احتياجاتهم مرّة ثانية، وهي احتياجات تختلف عن احتياجات آبائهم. تأخذ الأمهات إجازات أمومة قصيرة، إلاّ أنهن يرغبن في وضع أطفالهن في رعاية مربيات أطفال أَو في مراكز رعاية أطفال وبذلك يكون باستطاعتهن العودة إلى العمل.

بموازاة هذا النمو في الدخل المضاعف للأسر كان هنالك نمو في الأسر المؤلّفة من أحد الأبوين. إن نسبة الطلاق المتزايدة باستمرار في المجتمعات الغربية ولّدت أعداداً كبيرة من الأسر المكونّة من أحد الأبوين، وهؤلاء أثرت احتياجاتهم الخاصّة على الأَسواق والحكومات. وتميل الأسر المكوَّنة من أحد الأبوين إلى السقوط نحو فئة أصحاب الدخل المنخفض، لكنها لا تزال بحاجة إلى أشياء مثل رعاية الطفل في مرحلة ما قبل المدرسة بحيث يستطيع أحد الأبوين الاستمرار في العمل. ويخلقون أيضاً طلباً أكبر على الوحدات السكنية الصغيرة.

اندفاع المورّدين

تماماً وكما قسَّمتُ القوى التي تدفع بالمستهلكين نحو التغيير إلى ثلاثة أجزاء صغيرة ـ العادات الجديدة والقِيَم الجديدة والبيانات السكانية المتغيِّرة ـ وعلى هذا النحو أقوم بتقسيم القوى التي كانت تشدّ المورِّدين نحو التغيير إلى أجزاء أصغر: المنافسة المتزايدة التي تؤدي إلى أَسواق مكتظة، وإزالة القيود والقوانين التي تؤدي إلى خلق فرصٍ لأَسواق جديدة، والخطوة المتسارعة للتغيير التي لم تترك للشركات وقتاً كافياً لتعيش على أمجادها.

تماماً وكما تغيّر المستهلكون إلى أبعد الحدود طيلة الخمسين سنة الماضية، كذلك كان حال المنتجين. ففي العام 1947 وعلى سبيل المثال، اعتبر الاتحاد القومي للعمّال الحرفيين (ناشيونال فيديريشن أُف بروفيشينال ووركرز) أن نصف مباني المكاتب في المملكة المتّحدة غير كفوءة وليست على «مستوى صحيح ولائق». كانت الآلات التي تُدار باليد هي أقصى تكنولوجيا متطورة يطمح إليها العمال. فكانت شركة آي بي أم IBM لا تزال تُجري تجارب على آلة أطلقت عليها إنْياك Eniac، الدامجة الإلكترونية العددية والكومبيوتر (إلكترونيك نيومريكال إنتيغريتر أند كومبيوتر) «لا زالت في مستهلها»، هذا ما قاله عالمٌ كان يعمل بالمشروع في ذلك الحين. ثم أضاف، بإلقاء نظرة متبصرة خاطفة: «إن تعددية المشاكل التي يمكن أن تعالجها لم تحدد بوضوح بعد».

المنافسة المتزايدة

إن واحدة من أكثر الملامح اللافتة للنظر بالنسبة للمورِّدين هذه الأيام أنهم يعملون دائماً في أَسواق مزدحمة ـ ليست بالمستهلكين فحسب بل مزدحمة بالمورِّدين أيضاً، وفي حين كان المستهلكون قبل ثلاثين عاماً قادرين على اختيار بين ثلاثة أَو أربعة أنواع من مستحضر الشامبو وثلاثة أَو أربعة أنواع من طعام الإفطار، نجد الآن توفّر مئات الأنواع من مستحضرات الشامبو وحبوب طعام الإفطار بكثرة، وقد أُفسد المستهلكون بسبب الخيار فعلياً.

يرغم هذا الاكتظاظ الشركات على سلوك اتجاه آخر، سواء من الناحية الجغرافية أم من ناحية تشكيلة المنتجات والخدمات التي تعرضها. إنه مؤشر على النطاق الذي تبحث فيه الشركات عن أَسواق جديدة في الخارج، هو مستوى الاستثمار الأجنبي المباشر FDI، أي حجم المبالغ الذي تنفقه على الشراء والبدء بالمشروعات في بلاد أخرى. لقد نما (الاستثمار الأجنبي المباشر) فورين دايركت إنفستمنت FDI عن طريق الشركات العالمية الرئيسية

بشكل فلكي في عقد الثمانينات من القرن العشرين، ونادراً ما توقف لبرهة قصيرة في التسعينيَّات من القرن ذاته. كما ارتفع الاستثمار الأجنبي المباشر بواسطة شركات من الأمم الـ 26 الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD إلى ما يزيد عن 50٪ في العام 1995 وحده.

فقد أرغم الاكتظاظ الشركات على البحث بجدّ ونشاط على سُبل لخلق أَسواق جديدة. وأُعطيت أهمية خاصة جديدة للبحث والتطوير. وعلى نحو خاص التطوير. فالمنشآت أعادت تحديد المنتجات التقليدية لكي تجعلها تلجأ إِلى الأَسواق الجديدة. فقد حوَّلت شركة الأدوية، (سميث كُلاين بيشام) SKB، على سبيل المثال، السُّوق باتجاه واحدة من أكثر منتجاتها شهرة.

كان «لوكوزيد» ذلك الشراب الفوَّار الملوَّن الذي تعوَّدنا عليه بشكل مميز يزوِّد الأطفال بالطاقة بعد إصابتهم بالزكام والإنفلونزا. وكان مرتبطاً بشكل أَو بآخر بتشكيلة منتَج (سميث كلاين بيشام) SKB. لكن شراب لوكوزيد عاد الآن ليكون شراب الرياضيين. ولم يعد يُباع بصفته شيئاً ما يعالج الواهن والمريض، بل يسوَّق على العكس من ذلك تماماً على أنَّه ـ الشراب الذي يقدم القوة والدعم للرياضيين وللنساء (على نحو قانوني تام).

ونحن في «أندرسِن كونسلتنغ»، نتنبّأ بالطريقة التي سيسعى إليها المورِّدون الآن لتجنّب الاكتظاظ: فبدلاً من تزويد العملاء بمجرد وسيلة لتحقيق غاية، كنصب سرادق لإقامة حفل استقبال للزواج، مثلاً، فإنَّها ستقدم على نحو متزايد خدمة ترمي إِلى إقناع العملاء بـ «الهدف» الكامل من الزواج ـ ورغبتهم في خوض تجربة خاصة ـ على نمط هاواي في الزواج، مثلاً، أطواق الورود، قضاء شهر العسل في ويكيكي وكل شيء آخر يتضمنه مثل ذلك الهدف.

في مثال القرض العقاري الذي تم التعرّض له سابقاً، فإن المورِّد الذي يسعى إِلى إضافة القيمة لمنتَج السلعة الرئيسي (القرض) سيفعل ذلك بربطه مع الخدمات التي تساعد في تحقيق الهدف الكامل للمستهلك. وفي هذه الحالة

سيكون الهدف الانتقال إِلى مسكن جديد وأي شخص يرغب في أن يكون «منافساً في الهدف» في هذه الأعمال سوف يحتاج إِلى دمج الخدمات كتلك التي يقوم بها وكيل العقارات أَو ناقل الأثاث إِلى المعرض العقاري الأصلي. .

ويمكن لخط الاتجاه نفسه في متاجر الخدمة الذاتيَّة. إذ تحاول تحقيق أهداف الناس بمساعدتهم على ابتكار وجبة مثيرة، بدلاً من مجرد شراء مواد غذائية رئيسية. ويضعون أكثر فأكثر الأشياء المعدة للأكل على رفوف قريبة من بعضها البعض؛ فالحلويات والصلصة الحامضة توضع إِلى جانب المعجنات المصنّعة وليس إِلى جانب صلصة الطماطم (الكتشب).

ولا زال لهذا التطور طريق جيد يسلكه. ولطالما أن أعداداً كبيرة من الناس تتناول طعامها في المطاعم فإِنَّهم بدأوا يتعوّدون على اختيار وجباتهم المعقَّدة. ولن يمر وقت طويل حتى نرى متاجر الخدمة الذاتيَّة (السوبر ماركت) لحظة دخول العملاء إليها تدعوهم إِلى نوع من المقاهي إِلى قراءة قائمة الوجبات؛ تماماً كما يحدث معهم في مطعمهم المفضَّل.

ثم يُطلب إليهم أن يختاروا، من قائمة الطعام هذه، تلك الوجبات التي يرغبون في تناولها خلال الأيام القليلة القادمة. وسيتم ابتكار قائمة بمكوّنات الوجبة المطلوب طبخها لهم والمستخرجة عن طريق الكومبيوتر ـ مع وصفات تحضير أطباق معينة؛ وهكذا، يكونون مزوّدين بقائمة يستطيع المستهلكون أن ينطلقوا منها لقيامهم بالتسوّق.

الأَنظمة والقوانين

إن سَنَّ الأَنظمة والقوانين وإلغاءها على إعادة تشكيل الأَسواق، وهذا أمرٌ لا يمكن تجاهله. وتحت تأثير حكومتي ريغان وتاتشر في الولايات المتّحدة

والمملكة المتّحدة، أصبحت الثمانينيات من القرن العشرين عقداً لإزالة القيود (الأَنظمة والقوانين) على نطاق واسع. انكفأت صناعات مثل الخطوط الجوية والاتصالات البعيدة والمصارف إِلى الداخل بسبب اللوائح والقوانين الجديدة واتجهت إِلى ما تستطيع عمله وما لا تستطيع. وبشكل عام، دلّت عملية إزالة القيود واللوائح أن منشآت أكثر تستطيع عمل ما كانت عاجزة عن عمله في السابق وهو ما كان حكراً على القلَّة. وكان لهذا تأثير مباشر على إسقاط الجدران القائمة منذ أمد طويل بين الصناعات.

على الرغم من الازدياد المفاجىء في إزالة القيود والقوانين، يبقى لمراقبين تأثيرهم القوي والمستمر على الأَسواق. وفي بلاد (مثل المملكة المتّحدة) حيث ترافقت عملية إزالة القيود والقوانين ببيع واسع النطاق للاحتكارات المملوكة للدولة إِلى القطاع الخاص، اقتضت عمليَّة الخصخصة قيام زمرة جديدة من المراقبين. فإلغاء أَنظمة وقوانين في صناعة واحدة يمكن أن ينسجم مع إعادة سنّ أنظمة وقوانين في صناعة أخرى.

إن وظيفة هؤلاء المراقبين الجُدد هي مراقبة احتكارات القطاع الخاص واحتكار القلَّة التي حلّت محل الاحتكارات المملوكة من قِبل الدولة لتتحقق من أن مصالح المستهلكين محمية. ولديها سلطة يحسب لها الحساب، وتستطيع، على سبيل المثال، تثبيت ارتفاع الأسعار.

يستمر المراقبون ـ مثل إِدارة الأدوية والأغذية الأمريكية FDA ـ في ممارسة نفوذ قوي على عدد من الصناعات الرئيسيَّة. وكذلك ما تقوم به سلطات مكافحة الاحتكار مثل وزارة العدل الأمريكية واللجنة الاقتصادية الأوروبيَّة. فقد استعرضت وزارة العدل الأمريكية قوّتها في السنوات الأخيرة مع شركة مثل مايكروسوفت، إذ طلبت منها تقديم متصفِّح الإنترنِت فيها بشكل منفصل عن نظام تشغيل حاسوبها.

انهمك المراقبون الأميركيون والأوروبيون معاً في تقرير شكل مستقبل

صناعة الخطوط الجوية و(إلى عهد قريب جداً) صناعة المحاسبة ـ والأخيرة من خلال أخذهم بالاعتبار المعاني الاحتكارية المتضمنة للاندماج بين كوبرز أند ليبراند وبرايس ووترهاوس.

كان لإزالة قيود أَسواق العمل، وهو شكل آخر من أشكال إزالة القيود تأثيرها على المورِّدين. كما كان لضعف نفوذ اتحادات العمال المتزمتة، مثلاً، إطلاق أيدي العمال في القيام بعمل أشياء ربما اعتبرت بأنَّها تقع خارج نطاق عقود العمل الأصلية. أضف إلى ذلك عمليَّات الإنتاج المرنة التي مكَّنت المصانع من القيام بعمل شيء واحد اليوم وشيء آخر في الغد، ومن السهل أن ترى كيف يكون للشركات أصبع في كل شيء أكثر بكثير مما تعوّدت أن يكون متوفراً لها.

لا يتوقع المرء وجود عالم لا يكون لقوانين السُّوق قوة يحسب لها ألف حساب. إن كافة سيناريوهاتنا للمستقبل (الفصول 4 ـ 8) تُدخلها كلياً بالاعتبار، مع أنَّها تتوقّع لكل واحد منها أن يتطور على نحو مختلف جداً.

خطى التغيير

إن خطى التغيير السريعة المركبة والمكتظة، تمنح الشركات وقتاً أقل فأقل لتنعم بأي ميزة تنافسيَّة قد تحصل عليها في سوق معينة. فقد باشرت شركة فيليبس الهولندية العملاقة للإلكترونيات في بيع نظام مركبات نقل متطور جداً في العام 1997، يحتوي على رسالة صوتية قائمة على الأقمار الصناعية، توجِّه السائقين وتدلّهم إلى وجهتهم. فإذا ما سلكت العربة منعطفاً خاطئاً يعيد النظام معايرة نفسه ليأخذ في الحسبان اتجاهه الجديد. إنه منتج يجعل من كل سائق سيارة أجرة في العالم بمثل كفاءة سائق سيارة أجرة من لندن و«بالمعرفة» التي يلمّ بها.

ويبدو أنه أشبه ما يكون بمادة مستقبلية متقدمة بما فيه الكفاية بحيث تُعطي

شركة فيليبس السُّوق لبعض الوقت. لكن لم تمضِ سوى بضعة شهور قبل بدء ظهور نظام منافس. وبقي لدى فيليبس فرصة قليلة جداً تستطيع من خلالها جني ثمار اختراعها.

حتى عندما يكون لشركة ما موقف منيع في السُّوق على ما يبدو فلا يمكن لها أن تعيش على أمجادها وتسمح لاختراعها بأن يتلاشى. لدى شركة إنْتِلْ (للإلكترونيات المدموجة)، وهي المصنِّعة الأولى للأجهزة الناقلة شبه الموصلة للكومبيوترات الشخصية، صفيحة «486» جاهزة في السُّوق قبل أن تطرح الصفيحة 386 السابقة على الصفيحة 486. بالمثل، في الوقت الذي طرحت فيه 486، كان بديلها (صفيحة بنتيوم) موضوعاً على خط الإنتاج. الآن وبعد أن طرحت بنتيوم II ومن سيخلفها، «مرسيد»، على خط الإنتاج.

ومثال آخر على الحاجة إلى السرعة في الأَسواق التي يمكن لها أن تتغيَّر بسرعة خاطفة جداً يجيء عن طريق معاناة صحفي أمريكي عاشها لمدة بضعة سنوات وهو يعدّ مقالة عن تهديد شركات الاتصال للمسافات البعيدة مثل شركة إي تي أند تي AT & T من المكالمات التي تتم عبر الإنترنِت. وفي تلك الأثناء (نهاية العام 1996) دخلت أكثر من 15 مليون أسرة في أمريكا على الشبكة، ويتضاعف العدد كل عام. بدت مقولة الصحافي وكأن الإنترنِت وُجدت لكي تقضي على مكالمات المسافات البعيدة، التي تقوم عليه أَرباح شركة (إي تي أند تي AT & T).

وما إن فرغ من كتابة قصَّته، حتّى أبلغ بعضهم الصحافي أن شركة إيه تي أند تي قد أعلنت للتو أنّها على وشك طرح خدمة الإنترنِت. قرَّرت شركة الاتصالات البعيدة الأمريكية العملاقة العمل حسبما يقال، إذا لم تستطع التغلّب عليهم، فانضمّ إليهم. مزّق الصحافيّ قصته وتهيّأ للعمل على شيء آخر. لكنه ذهب بعدئذ إلى (سيليكون فالي) بمهمة أخرى وتحدث هناك إلى عالِم حول المقالة التي مزَّقها. فقال له العالم: «لقد ارتكبت حماقة بتمزيقك لها. لأن

الوقت الذي ستستغرقه شركة AT & T لطرح خدمة الإنترنِت سيبرز شيئاً آخر، وسيهدِّد مرة ثانية مشروعها بالدمار الشامل» وهكذا أحيا الصحفي مقالته القديمة، نقّحها وبعث بها إِلى الصحيفة.

تأثَّرت صناعة الأدوية بثقل الحاجة إِلى طرح المنتجات في السُّوق بسرعة أكبر. وخلال مدة كافية تطرح فيها الأدوية الجديدة إِلى السُّوق قبل أن تصبح مهلة انقضاء امتيازها (وفي وقت يمكن أن تنتج فيه من قبل أي جهة أخرى) أقصر فأقصر. بعض هذا يعود إِلى العمليَّة المديدة للحصول على موافقة نظامية على كل دواء. فالعدد الكبير من الإندماجات في الصناعة يمكن أن يفسّر جزئياً بحاجة الشركات إِلى جني ثمار وفورات الإنتاج الكبير في مجال (الأبحاث والتطوير R & D).

أدّت هذه الضغوط بعدد من شركات الأدوية إلى أن لا تبحث عن المنتجات الجديدة فحسب، بل إلى البحث عن مشاريع أَعمال جديدة. فقد تحرّكت منشآت مثل «زينيكا» إِلى ما هو أبعد من صناعة الأدوية التقليدية إِلى مشاريع أَعمال إِدارة المستشفيات ووحدات الرعاية الصحيَّة.

هنالك مراحل كثيرة في التاريخ لصناعي لمنشآت جاءت إِلى السُّوق بمنتج واحد في وقت مبكّر جداً. فقد شرعت (جمعية نوتنغهام للبناء ذي نوتنغهام بيلدينغ سوسيتي)، وهي مؤسَّسة مالية بريطانية صغيرة، تقوم بتقديم خدمات مصرفية محلية منذ حوالي 15 عاماً. وهي خدمة سابقة لزمانها تقوم على استرجاع البيانات بواسطة الفيديو، لكنها لم تنجح أبداً. وبالمثل خاض الفرنسيون تجربة «البطاقات الذكية» ـ وهي بطاقات مزوّدة بجهاز ناقل شبه موصل ـ لمدة زمنية مماثلة، مبتدئة في تطبيقات الرعاية الصحية. وكما في الأَعمال المصرفية المحلية، لم تدخل مجال الاستخدام العام إِلاَّ مؤخراً. لكن عدد المنتجات التي تظهر قبل أوانها تتناقص بالسرعة نفسها التي تتسارع فيها خطى التغيير.

وهنالك تغيير رئيسي آخر في الأَسواق جرى في الطريقة التي يتم فيها تسليم البضائع والخدمات إلى العميل. فمثلاً، جرى تحوّل في أمر التسوّق بواسطة البريد. وفي الولايات المتّحدة الأمريكية، تطوّرت في مطلع هذا القرن شركات مثل شركة سيرز روببوك وسعت إلى التغلّب على المسافات الشاسعة بين مزارع الوسط الغربي والمتاجر نصف اللائقة. أما في المملكة المتّحدة، حيث لا تشكل المسافات عقبة، نما التسوّق بواسطة البريد لأنه قدّم شكلاً مبكراً من الاعتماد الاستهلاكي.

إن النهوض الذي شهدته الأَسواق في السنوات الأخيرة جاء من وجهة مختلفة: إذ أصبح التسوّق بواسطة البريد وسيلة ملائمة في التبضّع عند الطبقة المتوسطة وسكان المدن والعائلات ذات الدخل المزدوج. فالكتالوجات (الكشوفات بالسلع وأسعارها) المرسلة بواسطة البريد بوتيرة متزايدة لبيع كل شيء من مقاعد الحديقة المصنوعة من خشب الساج إلى النبيذ التشيلي المعتّق (من عمر شجر السنديان).

جاءت ثورة أخرى في التوزيع عن طريق الاستخدام السريع للكومبيوتر المنزلي. فالتسوّق الموصول مع الشبكة تجاوز من قبل مرحلة اختبار التسوّق في بلاد عدة، ومن المؤكد أن يذهب أبعد فأبعد. إن تعاونية الاستهلاك المباشر (كونسيومر دايركت كو أوبرتِف)، وهي اتحاد شركات (كونسورتيوم) مكوَّن من 31 شركة رئيسة (ويضم كوكا كولا ونابيسكو بقيادة أندرسِن كونسلتنغ) قدّرت أنه بحلول العام 2007 ستنصرف ما بين 15 مليون إلى 20 مليون أسرة في الولايات المتّحدة الأمريكية وحدها إلى التسوّق عن طريق الوصل المباشر مع الشبكة. وتلك الأسر البالغ عددها 15 ـ 20 مليون أسرة سوف تنفق حوالي 85 مليار دولار أمريكي سنوياً عن طريق التسوّق بالوصل المباشر على شراء المواد الغذائية والمنتجات الأخرى.

إن واحداً من النتائج الثانوية الهامة غير المتوقعة لبحث صادر عن تعاونية

الاستهلاك المباشر (كونسيومر دايركت كوأوبرتِف) يقوم على تقدير يرى أن التسوّق عن طريق الوصل بالشبكة سيحل محل نصف الرحلات التسويقيَّة السبعة عشرة التي يقوم بها المواطن الأمريكي العادي في كل شهر. وسيكون لذلك تأثير متوازن على التغييرات الأخرى التي تشير إِلى زيادات مقلقة في الاستخدام المستقبلي للسيارة.

سوف يُضخَّم أثر الإنترنِت من خلال التكنولوجيا الجديدة التي هي في طريقها إِلى السُّوق. أما الآن، فتتدفق المعلومات من الشبكة (نِت) تقريباً إِلى المورِّدين دون تمييز. مع ذلك، وفي الوقت المناسب سيكون بمقدور المستهلكين جذب المعلومات التي يحتاجون إليها عندما تصبح أداة البحث التي تمكّنهم من اكتشاف معلومات محددة لأنفسهم أكثر تطوراً.

فمشروع صغير يعمل في سوق تتوافر فيه فرصة اختيار مورِّدين للطاقة الكهربائية ويمكن للمشروع أن يكون قادراً على الإعلان عن احتياجاته من الكهرباء على الشبكة. حينئذٍ يستطيع المورِّدون ومن خلال أدوات البحث التي أقاموها لأنفسهم الطواف على الشبكة للحصول على عروض العطاءات في مناقصة كتلك. عندها يكون بمقدورهم إرسال رسالة إِلكترونية فورية بمعلومات دقيقة عن الأسعار، وسيكون المشروع الصغير قادراً على اختيار المورِّد بعد مقارنة عروض الأَسعار.

نستطيع اليوم أن نجد وكلاء مثل مؤسَّسة أندرسِن كونسلتنغ (مكتشفة الصفقات) بارغِن فايندر التي تجوب الشبكة بحثاً عن منتجات قابلة للقياس وللمقارنة ـ من الكتب والأقراص المضغوطة إِلى أسهم شركات الحديد والصلب ـ بعدها تخبر المشترين أين يمكن لهم أن يجدوا السعر الأرخص؟. إن كفاءات السُّوق الجديدة هذه تتحدَّى سلسلة القِيَم المضافة التقليدية بأن تخلق فرصاً للمنتسبين الجُدد. وبعد وقت قصير ستجدهم يغيِّرون بشكل جوهري في اتجاه بنى السُّوق.

حتى أن الصناعات التي هي في حدّ ذاتها جزءاً مكمّلاً للتطورات في تكنولوجيا المعلومات قد تحوّلت بواسطتها رأساً على عقب. كتب «أندرو غروف»، المدير التنفيذي لشركة «إِنْتل»، المصنِّعة لأنصاف النواقل ذات رأس المال البالغ 17 مليار دولار أمريكي، والتي تستخدم صفائحها في أكثر من 70٪ من مجموع منتجات شركة آي بي أم IBM والكومبيوترات الشخصية المتناسبة، في مجلة فوربيس في أيلول/ سبتمبر العام 1996 مقالة جاء فيها:

> «إذا ما طُورت البرامجيات (سوفت وير) من أجل الإنترنِت فسيستمر في المعالجات الدقيقة (الميكروويية) لأي شخص، ذلك يجعل أعملنا مفتوحة أمام المنافسة من قبل عدد من اللاعبين الذين هم اليوم ليسوا لاعبين فعلاً لأن صفائحهم لا تقوم بتشغيل البرامج التي يستخدمها الآن مستخدمو الكومبيوتر الشخصي في الدرجة الأولى. ويمكن لمنتجنا أن يصبح منتجاً سلعياً».

إن الصناعات المستندة على المعلومات ذات المكان المادي في الأَعمال (مثل مكان سوق الأوراق المالية أَو فرع مصرف) هي بوجه خاص عرضة لخطر التطورات في تكنولوجيا المعلومات. فالمتنافسون غير المثقلين بأعباء «انتقال أموال التركات» مثل المتاجر والفروع التي يمكن أن تظهر بين عشية وضحاها. ويمكن لهم أن يبيعوا للمورِّدين التقليديين بأسعار أدنى إِلى مدى يكونون فيه قادرين على تنمية حصصهم في السُّوق الأساسية لاحقاً بمثل لمح البصر.

كان للتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وقع كبير على بِنية الصناعات الكثيرة، لكن وقعها كان متفاوتاً، يؤثِّر في بعض الصناعات أكثر من غيرها.

وجدت أن تأثير تكنولوجيا المعلومات يتفاوت بانسجام مع أمرين هما على وجه التخصيص:

* موقع الصناعة على سلسلة القيمة المضافة. فالصناعات الواقعة بالقرب من المستهلك (البيع بالتجزئة والخدمات المصرفية، إلخ) تميل إِلى التأثّر

بدرجة أكبر بالتحوّلات في تكنولوجيا المعلومات أكثر من تلك الموجودة سابقاً في موقعها على سلسلة المقيمة المضافة (صناعة الصلب وصناعة استخراج الفحم الحجري، على سبيل المثال).

* مضمون المعلومات للمنتج. هنالك أثر أكبر على المنتجات والخدمات القائمة بالدرجة الأولى على المعلومات أكثر منها على المنتجات والخدمات الملموسة. فالخدمات المالية، على سبيل المثال، هي صناعة مبنية على المعلومات والتي تثوَّرت بواسطة تكنولوجيا المعلومات. أما صناعة استخراج الفحم فليست كذلك.

انظر إِلى خدمة مالية قائمة منذ أمد طويل مثل سوق المضاربات المالية. وهي أَعمال مبنية أساساً على المعلومات التي بقيت في أيدي احتكار القلّة، لعدة قرون عن طريق المضاربة البارعة في المعلومات، وتم تثوير سوق المضاربات المالية تماماً عن طريق التكنولوجيا. ومع مجيء تكنولوجيا المعلومات فُتحت الأبواب على مصراعيها أمام المشاريع والأَعمال.

حالياً، لم يعد سوق تبادل الأوراق المالية بحاجة إِلى «قاعة» طبيعية لأن الاتجار في الأوراق المالية يجري الآن عبر الهاتف والكومبيوتر. قدمت سوق لندن للأوراق المالية (البورصة)، وهي السُّوق الأكبر في أوروبا، نظاماً مشتركاً للمعلومات والاتِّجار وهو نظام صمّمته مؤسَّسة أندرسِن كونسلتنغ. يحوِّل النظام الذي يطلق عليه التتابع (سيكوانس) سوق لندن القائم على الهاتف إِلى سوق إِلكتروني قائم على الشاشة كلياً.

مثل تلك الأنظمة ـ وهي شكل المستقبل لكافة أَسواق الأوراق المالية ـ تنشر الاتجار بعيداً عن موقع مركزي واحد. وتنطوي على تغييرات مثيرة وسط المنشآت المسموح لها بالمشاركة في النمط الجديد من التجارة. هذا لا يعني القول بأن قاعات التجارة القديمة لا لزوم لها تماماً. فقد قامت سوق لندن

للأوراق المالية باستئجار قاعتها التجاريَّة السابقة في صيف عام 1996 لإقامة حفلة بمناسبة طرح نظام التتابع الخاص بأَسواقها!

ذهبت الأَسواق في الولايات المتّحدة الأمريكية خطوة أبعد. فقد أسَّس «آندرو كلاين» وهو شاب صاحب مشروع، شركة تُدعى «ويت كابيتال كورب»، «مصرف استثمار» في نيويورك مخصّص لترتيب العروض العامة ويبيع الأَوراق المالية على شبكة «وورلد وايد ويب WWW». ويفكّر كلاين بالارتباط مباشرة مع شركات السمسرة بواسطة شبكة (الكومبيوتر)، لكي يخلق سوقاً للأَوراق المالية على الشبكة (ويب).

يقول «روبرت كولبي» نائب المدير في شركة SEC، المنظِّمة لسوق الأَوراق المالية الأمريكية: «هنالك اهتمام كبير جداً في استخدام الإنترنِت للاتِّجار بالأسهم. وأتصور عند حد معين سيعرض أحدهم اقتراحاً من أجل قيام سوق متطورة جداً ستكون بنفس قدر السُّوق التي نفهمها».

التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات وحدها التي تقوم بتثوير الصناعات، بل هناك تقنيات جديدة أخرى كان لها أيضاً أثرها البالغ. رفعت أبحاث صناعة الدفاع، وبوجه خاص الإنفاق الاستراتيجي لوزارة الدفاع الأمريكية على الحرب الباردة إِلى حدّ كبير بحيث لا يقدر الروس على مجاراته، مما طرح سلسلة من التقنيات التي أحدثت تغييراً في العمليَّات الصناعية وعملت كحافز لظهور منتجات جديدة طرحتها تلك الصناعة في الأَسواق.

طرح السباق في مجال الفضاء بعدد هائل من التقنيات التي طوَّرتها الصناعة لفائدة المستهلكين. فكثير من التصميمات الصغيرة جداً من تكنولوجيا المعلومات، على سبيل المثال، كانت مدفوعة بالحاجة الماسَّة لوكالة الفضاء الأمريكية «ناسا NASA» لتناسب الإِلكترونيات التي توشك على دفعها بسرعة إِلى الفضاء في مجموعات صغيرة جداً (وخفيفة جداً). إن مبادرة الدفاع

الاستراتيجي (أَو «برنامج حرب النجوم») ـ وهو البرنامج الأمريكي لتطوير التكنولوجيا العسكرية الذي جعل الروس يعترفون في النهاية أَنَّهم لن يبقوا في سباق التسلّح ـ أحدثت نتائج مفيدة تضم: التحسينات في الملابس المعيقة للّهيب والواقية من الحرارة للاطفائيين وإمكانية القطار الذي يندفع بالقوة المغنطيسية الكهربائية ويسير على مسار معدّل، ولكنه فيما عدا ذلك مسار تقليدي.

تهدد تكنولوجيا الأقمار الصناعية الجديدة بتحويل السُّوق إِلى سوق ثابتة بمثل ثبات سيارة الأجرة. ذات مرة كان من عادة سيارات الأجرة التجمُّع بشكل صفوف إِلى جانب الأرصفة، حيث كان الزبائن يعرفون كيف يجدونها. أَو كان يُنادى عليها في الشوارع. بعدئذ، وفجأة، تغيّر عملها جذرياً بواسطة إدخال أَنظمة الراديو المرسِلة والمستقبِلة في السيارة على نطاق واسع. فأصبح بالإمكان «مناداة» سيارةِ الأجرة حتى عندما يكون الزبون والسيارة غير مرئيين لبعضهما البعض.

والآن هناك ثورة أخرى تلوح في الأفق، تَحدُث بواسطة التطوّر في أَنظمة تحديد خط السير القائم على أساس الكومبيوتر، وهذه الأنظمة لا تكتفي فقط بإسداء النصيحة للسائقين لكي يتجنّبوا الطُّرق المزدحمة، بل تخبرهم أيضاً أين هي وجهة ركابهم المطلوبة، وما هو الطريق الأفضل للوصول إليها.

لماذا الآن؟

أخيراً، بقي علينا أن نسأل لماذا يحدث كل هذا التغيير الآن؟ ولماذا هي جميعها أشد إثارة مما تعودت أن تكون عليه؟ إن الإجابة على هذين السؤالين تكمن جزئياً في الطبيعة الدورية للأمور ـ يحدث التغيير بسرعة في لحظات معينة من التاريخ، بينما وفي أوقات أخرى تستطيع المجتمعات أن تبقى راكدة لعقود

عدة مع حدوث تغيير طفيف لا يُذكر. وتكمن جزئياً في عدد من القوى المطلقة التي تؤثِّر هذه الأيام في الأَعمال، ونظرت في الكثير منها فيما سبق.

إن تأثير هذه القوى ليس خطّياً، لأن قوة كل واحدة منها ليست مستقلّة عن الأخريات. لقد بيَّنتُ كما كنت آمل أن تتفاعل تلك القوى فيما بينها بطُرق غير متوقعة كلياً وأن تُحدِث تغييرات غير متوقعة كلياً. إنَّها كما لو أن عدداً من الأعاصير تلتقي عند نقطة واحدة. . وسيكون تأثيرها المشترك استثنائياً.

إن عدداً من القوى المرشحة للتغيير، ومهما تكن، هي في الأصل قوى استثنائية. خذ السرعة التي عندها تبطل الأشياء ويحل محلها أشياء جديدة. فمعدل بطلان الاستعمال بسبب التقادم في صناعة الكومبيوتر ظاهراتي. وبسبب الكومبيوتر الشخصي، على سبيل المثال، يريد المستهلكون النموذج الأحدث الذي يدمج الصفائح الأحدث والأكثر قوة. وربما يمرِّرون نماذجهم القديمة إِلى أطفالهم لأن سوق الكومبيوترات المستعملة ضيق جداً بحيث لا يتلقون شيئاً يُذكر مقابل بيعها حتى وإن كانت بحالة غير سيئة.

لكن أطفالهم يشترون ألعاب الكومبيوتر التي يكون عمرها أقصر بكثير من عمر الكومبيوتر الشخصي الذي يستخدمونه في ألعابهم. (إن متوسط عمر لعبة الكومبيوتر هذه الأيام هو ستة أشهر). عندها يكتشف الأطفال أن لعبة الكومبيوتر الجديدة التي حصلوا عليها بمناسبة عيد ميلادهم تعمل فقط على الطراز الأحدث والأكثر قوة من الكومبيوترات. وبذلك يكون لزاماً على الأبوين شراء جهاز آخر ـ أَو أن لا يخاطروا في كسب حقّ الاستعمال لوحدهم. وهكذا تستمر أسرع فأسرع. إن تضافر القوى بمثل هذه القوة تكفي لأن تجعل من أي مشروع أَعمال يشعر بالدوار.

إنها تجعله صعباً بما فيه الكفاية لتحليل وفهم الأحداث كما جرت في الماضي. لكنها على ما يبدو تريد إزالة أية إمكانية امتلاك وهذا يعني أي فهم مسبق لما ستكون عليه الأمور في المستقبل. إنها الرسالة المركزية لهذا

الكتاب، مع ذلك، لا داعي لأن تكون هذه هي القضية. هنالك طريقة للسير قُدماً على أرضية مشروعات معقولة. الفصل التالي يصف أين نجدها.

تلخيص الفصل

تفحَّصتُ في هذا الفصل بعض الأسباب التي تقف وراء انهيار الحدود بين الصناعات، وقسَّمت الأسباب إِلى ثلاثة:

1 ـ تلك المرتبطة بالتغييرات في طبيعة وسلوك المستهلكين.

2 ـ المرتبطة بالتغييرات في الأَسواق.

3 ـ والمرتبطة بالتغييرات داخل الصناعات نفسها.

من بين تلك الأسباب المرتبطة بالتغييرات في سلوك المستهلك، وأَشرتُ إِلى النمو في القوة الشرائية للأفراد في كل المجتمعات منذ الحرب العالمية الثانية. وقد حوَّل هذا التغيير المستهلكين من متلقّين طيّعين لأي شيء يعرضه المنتجون عليهم إِلى كثيري مطالب يؤثرون في السُّوق والتغييرات التي تجري فيه. ففي الأمس كان المستهلك عبداً، أما اليوم فهو الملك.

أدَّت الثروة الكبيرة إِلى التوسّع في السَّفر، ممّا مكَّن المستهلكين من تذوّق تشكيلة أوسع من البضائع والخدمات. وتوسّع الاختيار إِلى أبعد الحدود بوساطة النمو في الإعلان والتلفزيون، مما جعل المستهلكين أكثر حذراً تجاه المنتجات الجديدة عندما تطرح في الأَسواق.

حدثت تغيرات رئيسة أخرى في سلوك المستهلك بأشياء مثل حركة المستهلك وهي حركة مرادفة لاسم رائدها رالف نادر، وحركة الخضر التي عكست الاهتمام المتزايد بالتلوّث الصناعي للبيئة.

أُصيب الأفراد بالملل من المنتجات ذات المواصفات الموحَّدة التي

جعلت بيوتهم تبدو واحدة لذلك بدأوا في طلب منتجات وخدمات مفصَّلة حسب رغبة الأفراد.

كان للتبدلات الضخمة في المظهر الجانبي السكاني للمجتمع تأثير كبير على طلب المستهلك. إذ يعيش الناس حياة أطول ويتمتعون بصحة أفضل من أي وقت مضى. وعدد أبنائهم أقل ويعيشون في وحدات سكنية أصغر. ولا زال السكَّان في بعض البلاد ينتقلون من الأراضي الزراعية باتجاه المدن، وفي بلاد أخرى ينتقلون من المدن إِلى «أمكنة عمل» ريفيَّة.

وكان للدور المتغيِّر للمرأة في المجتمع تأثيره الفعَّال أيضاً على أنماط الاستهلاك. ليس لأن النساء يذهبن أكثر فأكثر للعمل بدوام كامل فقط، بل يتزوجن في عمر متأخر وينجبن أولاداً في وقت متأخر ويتطلّقن على نحو متكرر جداً. فالأسرة المكوَّنة من أحد الأبوين هي وحدة اجتماعية تنمو بسرعة.

يقف وراء عدد من المتغيرات في طلب المستهلك في السنوات الأخيرة البحث عن السلع الاستهلاكية الميسَّرة. فلم يعدْ لدى الناس الوقت الكافي لكي يذهبوا للتسوّق في الشوارع العامة الطويلة كما كانت تفعل الجدَّات. كما أن متاجر الخدمة الذاتيَّة والتسوّق على مدار 24 ساعة وساعات العمل المضرّة بالعلاقات الاجتماعية ظهرت جميعها إِلى حيِّز الوجود لتأمين الحاجات الميسَّرة.

إن التغييرات في السُّوق التي أثَّرت على سقوط الحواجز الصناعية في السنوات الأخيرة تشتمل على أَسواق مزدحمة تماماً. في ما مضى كان اختيار الشامبو مقتصراً على ثلاثة أَو أربعة أنواع، أما الآن هنالك خيارات لمئات الأنواع من الشامبو. فالمستهلكون أُفسدوا بسبب كثرة الخيارات.

وهنالك تغيير رئيسي آخر هو الوقت القصير الذي تستطيع فيه الشركات

أن تتمتّع بأي أفضلية تنافسية. فالمنتجات الأصلية التي تظهر اليوم تعقبها كميات كبيرة من المنتجات غداً.

تغيّرت الأَسواق أيضاً على نحو مثير في الطريقة التي توزع فيها البضائع والخدمات على المستهلكين. فالتسوّق البريدي والتجارة الإِلكترونية يهدِّدان بسقوط التسوّق التقليدي وقنوات المبيعات.

تحاول الشركات وهي بصدد بحثها عن مساحات أكثر في أماكن السُّوق أن تعيد النظر في أَسواقها. وهي تُعنى بتلبية احتياجات المستهلك بأوسع تشكيلة من السلع والخدمات من خلال التركيز على «الأهداف» بدلاً من العناصر الكامنة التي تدعم تلك الأهداف؛ على سبيل المثال، تقاعد نافع يتضمَّن عناصر مثل المعاش والسّكن.

وتأثَّرت الأَسواق أيضاً وبشكل كبير بالتغييرات في اللوائح والقوانين وإزالة هذه اللوائح والقوانين. بينما في صناعات عديدة كان إلغاء اللوائح والقوانين هو الأمر اليومي، وفي بعض الصناعات المملوكة للدولة التي بيعت إِلى القطاع الخاص، كان إِلغاء اللوائح والقوانين هو النمط السَّائد.

أخيراً، تغيَّر المنتجون أنفسهم بأمور عدة، لكن التغيير الأقوى حدث بسبب التطورات السريعة جداً في التكنولوجيا. كما كان لتكنولوجيا المعلومات التأثير القوي الذي يتغيَّر مع تغيّر وضع صناعة ما على سلسلة القيمة المضافة بما فيه مضمون المعلومات عن منتجاتها. إن صناعات، مثل الخدمات المالية، القريبة من المستهلك ولها مضمون معلومات عالٍ تم تثويرها بواسطة تكنولوجيا المعلومات. أما صناعات أخرى مثل صناعة التعدين، فلم يجرِ تثويرها.

كما كان للتطورات التكنولوجية الأخرى أيضاً تأثيرات استثنائية. والكثير منها ـ مثل «تصغير الحجم» وأَنظمة توزّع مواقعها في العالم، على سبيل المثال ـ نما وتوسّع من خلال الأبحاث العسكرية والتسابق للفوز بالحرب الباردة.

إن هذه الفوضى التكنولوجية تسبَّبت في ظهور المشروع الحقيقي، مشروع متحرِّر من قيود الزمان والمكان والشكل. فالمشاريع الحقيقية قادرة على إضافة القيمة في أي صناعة قريباً، وعلى عبور الحدود عندما تُتاح لها فرصة تجارية واضحة.

أخيراً، إني أتساءل لماذا يحدث هذا التغيير الآن، وأخلص إِلى القول أنه نتيجة تزامن عدد من القوى المؤثرة. إنه أشبه ما يكون بقدوم عدد من الأعاصير معاً، فلن يكون لأي واحد منها قوة تدميرية خاصة بها لكنها إذا تجمعت سوياً فإِنَّها تمثِّل تهديداً مروعاً لأي شيء يقف في طريقها.

3

التنبّؤ بما لا يمكن التنبّؤ به

اقتبستُ في الملخص الإجرائي مثلاً عربياً يقول: «إن من يتنبّأ بالمستقبل يكذب، حتى ولو قال الحقيقة». (كذب المنجّمون ولو صدقوا). وأنا أقتبسه مرّة أخرى هنا لمجرد التأكيد على أنَّه فكرة أساسية لا بدّ لنا جميعاً من تقبّلها، مهما فعلنا فلا يمكننا التنبّؤ بالمستقبل. فهو مجهول وسيبقى كذلك.

حقاً، هذا يسبِّب ورطة مخيفة لرجل الأَعمال أَو لسيدة الأَعمال. إذ يتوجب على المنشآت أن تتخذ اليوم قرارات تتوقع فيها ما يمكن أن يحدث في المستقبل. فعلى سبيل المثال، يريد مصنع لأجهزة التلفزيون أن يعرف عدد أجهزة التلفزيون الرقمية التي سوف ينتجها خلال فترة تمتدّ من ثلاث إِلى خمس سنوات اعتباراً من الآن فصاعداً.

لكن وكما يُذكِّرنا العرب القدماء بشكل غير مريح، لن نستطيع اليوم معرفة أن ذلك المطلب سيكون نهجاً للمستقبل. حتى الإجابة على سؤال يبدو بسيطاً (وأساسياً) عن المشاريع والأَعمال، مثل، «إِلى متى سيستمر الاقتصاد الأمريكي مزدهراً؟» يبقى فوق فهمنا.

لذلك لا يمكننا اليوم اتخاذ قرار «صحيح» عما يجب أن تكون عليه استثماراتنا. وإذا كانت قراراتنا التي تبدو اليوم صائبة ستكون غداً خاطئة منطقياً

ولا تقبل الجدل، فلماذا الإنزعاج من محاولة جعلها صحيحة؟ وربما تسأل، حقاً، لماذا الانزعاج من عملها.

إن الإجابة على هذا السؤال المحيّر المثير للمتاعب يكمن في الحقيقة القائلة بأن المستقبل لن يُنتظر له أن يحدث حقاً. وإلى حد ما إنه مستقبلنا الذي يجب أن يُصنع. إن مثلاً قديماً يقول: «إن من يصنع المستقبل يسيطر عليه». ومهما كانت القرارات التي نتخذها الآن سوف تشكّل المستقبل إلى حد بعيد، والتي تساعد بحدّ ذاتها على التحقّق من أنّها هي القرارات الصائبة.

إن أداة واحدة نستطيع استخدامها لإرشادنا يُطلق عليها تخطيط السيناريو.

صُمِّم تخطيط السيناريو لمساعدة الشركات والعاملين فيها لكي تلقي نظرة بعيدة المدى على أَعمالها داخل عالم يتغير بسرعة متزايدة ولا يمكن التنبؤ به. إنه أداة استخدمت (وستستمر) من قبل بعض أكبر الشركات المساهمة في العالم. ومن بينها شركة شل/ الهولندية الملكية، التي كانت مسؤولة إلى حد كبير عن التطور المبكِّر لتخطيط السيناريو، (وموتورولا) و(IBM وآي بي أم) و(إي تي أند تي AT & T) و(ديزني) و(أندرسِن كونسلتنغ).

تستلزم عملية تخطيط السيناريو جمع عدد من المدراء التنفيذيين الكبار من شركة ما، وتشجعهم أساساً على تخيّل مستقبل أَعمالهم. إلاّ أنه لن يُسمح لهذه العمليَّة بأن تكون قد اختيرت على نحو عشوائي وإلاّ ستنحط إلى مستوى متدنٍ. في التطبيق العملي، ولكي يكون تخطيط السيناريو أكثر فائدة، تحتاج عمليَّة تخطيط السيناريو أن تكون مبنية بشكل محكم، ولهذا الغرض يمكن لها أن تكون أكثر نفعاً فيما لو قدمت شخصاً غريباً لإدارة النقاش.

يجب أن تنطلق العمليَّة من تفكير عميق مطوّل من قبل مدراء تنفيذيين كبار لشركة ما حول كيف يفكرون أن التغييرات الهامّة جداً في المجتمع والاقتصاد والسياسة والتكنولوجيا سوف تترك أثرها على أَسواقهم. وعليهم أن يفكِّروا، على سبيل المثال، بأثر السكان المعمّرين في المجتمعات الغربية؛ أو

إمكانيات التقدم الاقتصادي في كل من روسيا والصين؛ أَو في أثر عودة الحكومات القومية اليمينية في الاقتصاديات الرئيسة للغرب؛ أَو (حتماً) النمو المتزايد في استخدام الإنترنِت والتجارة الإِلكترونية.

وكما هو الحال بالنسبة لجميع الأدوات، فإن تخطيط السيناريو يكون صالحاً بصلاح الناس الذين يستخدمونه. وإنه لمن المحرج أن يكون الناس الصالحين الذين تم اختيارهم لكي يشاركوا في العمليَّة، لا يفهمون جميعاً عَمَّ ماذا تدور العمليَّة؟ فهي تهدف أساساً لتوسيع مداركهم بحيث يفكِّرون باحتمالات السُّوق التي لم تكن قد خطرت على بالهم البتّة.

وبعيداً عن العمليَّة، التي يمكن أن تمتد جلستها الأولية إِلى يومين بأكملهما، ستهدف المجموعة إِلى إعداد قائمة من تلك الموضوعات التي سيكون لها الأثر الأعمق على أَعمالهم، ومن تلك الموضوعات التي ستكون نتيجتها الأكثر عرضة للشك. وستشكل هذه الموضوعات أساساً لرسم بعض السيناريوهات التقريبيَّة للمستقبل.

بعد الجلسة الأولية، يواصل المدراء التنفيذيون النظر بتفصيل أكثر إِلى التضمينات الواردة في تلك الموضوعات التي تعرّفوا عليها باعتبارها الأكثر حسماً وأهمية على أَعمالهم. وهذا يتطلب الاشتراك في بحثٍ أكثر تفصيلاً للاتجاهات الرئيسة، وتفكير أبعد بالمفاهيم الضمنية لرموز التغيير الأساسيَّة التي تعرّفوا إليها.

وفي وقت لاحق، تحتاج مجموعة المدراء التنفيذيين لأن تعود إِلى جلسة أخرى من يومين تحاول من خلالها إضفاء اللمسات الأخيرة على السيناريوهات تماماً وأن تبدأ بالتركيز على المعاني المتضمّنة لتنظيمهم لكل واحد من تلك السيناريوهات. ويحاولون في الوقت نفسه التعرّف على بعض إشارات الإنذار المبكِّر ـ وهي أشياء، إذا ما حدثت، ستكون مؤشرات قوية بأن سيناريو واحداً محدّداً بدأ يسيطر (في العالم الحقيقي) على أي سيناريو آخر.

تاريخ تخطيط السيناريو

ظهر تخطيط السيناريو إِلى حيّز الوجود في تفكير عدد من شركات القمَّة (خصوصاً شركة شل/ الملكية الهولندية) بشأن وظيفة التخطيط في الشركة. وتمّ الدفع به إِلى حد كبير من خلال تضافر عاملين:

* الاستياء الواسع الانتشار من طُرق التفكير القائمة حول المستقبل؛
* التعلُّق المتزايد بالفكرة القائلة بأن المشاريع والأَعمال تستطيع الاستفادة على نحو أفضل من الجانب غير العقلاني للطبيعة البشرية.

وفي بعض النواحي، كان للتخطيط في الشركة وجود طالما تواجدت الشركات نفسها. وكان على مديري «طواحين شيطانية» لوليام بليك أن يلقوا نظرة ما على الطلب المستقبلي، عندما استوردوا موادهم الخام ومع مرور السنين أصبحت عمليَّة «إلقاء النظرة» هذه تتخذ شكلاً رسميا أكثر فأكثر. فقد أجّلت تداعيات الحربين العالميتين إِلى حد ما الوقت عندما أصبحت جزءاً متكاملاً كلياً لنشاط مشترك.

وبحلول الستينيَّات من القرن العشرين، كان التخطيط في الشركة أمراً جيداً وأظهر جدارة حقيقية. وكان هنالك قبول واسع الانتشار في العالم الغربي بحاجة الشركات إِلى أن تخطّط للمستقبل وتحاول أن تحرّك أشرعتها باتجاه الطريق الذي ستهب فيه الريح. أما في العالم الشيوعي، طبعاً، كانت هنالك حالة دع الأمر للكرملين. فعلاً، كان التمييز الحاسم بين النظامين إصرار الشيوعيين أن «دولة ناني» تعرف أكثر، وإصرار الرأسماليين على تحميل المسؤولية لكل شركة فردية لتواجه مصيرها بنفسها.

وفي السبعينيَّات، كان هناك إحباط متزايد من الأدوات التقليديَّة للتخطيط المشترك. بدأت مجموعات الأَعمال تدرك أكثر فأكثر كيف أنّه من المستحيل القيام بتنبّؤات ذات مغزى حقيقي مبنية على أشياء لم تكن أكثر من استقراء

للماضي. وكنتيجة لهذا الإحباط تقريباً، كان هناك ارتداد عام في مواجهة الفكرة الكاملة لتخطيط الشركات. فالشركات التي لم تغلق فعلياً إدارات تخطيط الشركات فيها قامت بلا استثناء بتخفيض مرتبتها وقلّلت من فرص وصولها إِلى المجلس.

إن الحدثين الهامّين البارزين في ذلك الوقت هما أزمتا النفط اللتان وقعتا في عامي 1973 و1978. وفي ما سبق، شهدت معظم الاقتصاديات نمواً بطيئاً بدءاً من مشقّات الحرب إِلى وسائل الرفاهية والرَّاحة لمجتمع استهلاكي حديث. لكن الزيادة الكبيرة المفاجئة في أسعار النفط وعلى نحو دراماتيكي ومزعج بيّنت للمشروعات والأَعمال كيف أنَّها معرّضة لخطر الانقطاع المفاجىء عن أَسواقها، وأنها بعيدة عن أن تكون استثنائية، فإن مثل تلك الانقطاعات كانت مألوفة. فالمرور الناعم غير العادي للتقدم الاقتصادي منذ الحرب العالمية الثانية قد أسكن قلق الشركات وجعلها تنسى تلك الحقيقة.

بالنسبة للجزء الأكبر منها، بيَّنت الرسوم البيانية التي انكبّوا على قراءتها أن الأشياء تتحرّك في خطوط مستقيمة، وهذا ما قادها إِلى الاعتقاد بأن المستقبل سيكون استمراراً للماضي... لكن مع الكثير منها. حتى عندما لا تتحرّك الرسوم البيانية بخطوط مستقيمة، فإن انحناءاتها بدت خفيفة ويمكن التنبؤ بها.

هزَّت أزمة النفط في تشرين ثاني/ نوفمبر لعام 1973 بتحريض من أوبك (عندما ارتفع سعر برميل النفط من 2,90 دولار أمريكي إِلى 11,65 دولار أمريكي في غضون ثلاثة أشهر) المخططين في الشركات، ودفعت بهم إِلى التحقّق من وجود شيء ما يفتقرون إليه من بين الأدوات المتوافرة لديهم. فدخل تخطيط السيناريو الصورة بطريقة رئيسة لأنه، وكما لوحظ، ساعد الشركة الملكية الهولندية/ شل في إِدارة أَعمالها على نحو أفضل من منافسيها في الفترة التي أعقبت الزيادة الكبيرة الأولى في أسعار النفط.

مع بداية السبعينيَّات من القرن المنصرم كانت شل متقدمة قليلاً عن المجموعة في إدراكها أن شيئاً ما غير مرضٍ بشأن عمليتها التخطيطية. نتيجة ذلك، طلبت من إِدارة التخطيط فيها أن تلقي نظرة انتقادية على أَنظمة التخطيط في الشركة، وأن تجد وسائل، كما وضعتها هي، «للتعامل بنجاح مع فترات الانقطاع غير السارة في الأَسواق».

وكان على رأس إِدارة التخطيط فيها في ذلك الحين شخصيتان قويتان. إحداهما «بييرواك»، وهو مثقف بلجيكي تم إقناعه بالتخلّي عن رئاسة تحرير مجلة فلسفية فرنسية ـ ألمانية لكي ينضمّ إِلى شركة شل. والآخر، «إِدْ نيولاند»، وهو شخصية أرجنتينية مرحة تستمتع بالمقامرة.

كان في نطاق إِدارتهما مجموعة من المدراء من عشرة بلدان مختلفة ومن عشر مدارس مختلفة على الأقل، تتراوح ما بين المحاسبة إِلى العلوم الفيزيائية النووية. ومن بين هذا الخليط العجيب برزت على نحو دراماتيكي طريقة جديدة في التفكير حول تخطيط الشركات.

وصف «بيير واك» في مقالة له في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» العام 1985، عنوانها «الفن الأصيل في عودة الوعي» عمليَّة تخطيط السيناريو في شركة شلْ في ذلك الحين. وقال إن ما ميّزها عن تحليل الشركات الأخرى لم يكن تقنياً. بل كان لشركة شلْ فلسفة مختلفة كلياً.

كتب «واك» يقول «بالتعريف تقريباً، يعني التفحّص الدقيق لأَعمال البيئة وبلورة نتائج البحث في مجموعة من السيناريوهات التعامل مع عالم من خارج الشركات. على سبيل المثال، نمو الطلب والعرض والأسعار والتكنولوجيا والمنافسة والتغييرات في دورة الأَعمال وما يشبه ذلك. لكن هذه هي نصف الحقيقة فقط وهي خطرة والسبب وجود نصف آخر.

«وبما أن المواد الأولية لسيناريوهات مصنوعة من هذه المادة للفضاء الخارجي، فلم تتحقَّق أن المطلوب أكثر: أن تصبح السيناريوهات مليئة بالحياة

في الحيِّز الداخلي، وفي العالم المصغَّر للمدراء حيث نفذت الخيارات وتقرّرت النتيجة.

«تتعامل السيناريوهات مع عالَمين؛ عالَم الحقائق وعالَم الإدراك الحسِّي. إنَّهم يستكشفون الحقائق لكنَّهم يشيرون إِلى الملاحظات الحسيَّة الموجودة في رؤوس صانعي القرار. ويكون هدفهم جمع ونقل المعلومات ذات الدلالة الاستراتيجية وتحويلها إِلى مدارك حسِّيَّة جديدة.

«إن عمليَّة التحوّل هذه ليست تافهة ـ فهي في معظم الحالات لن تحدث. وعندما تتحقَّق بنجاح، تكون بمثابة تجربة خلاَّقة تولِّد صرخة «آه» من صميم القلب من مدرائك وتؤدي إِلى معرفة استراتيجية عميقة أبعد مما يتصوره العقل».

وأيُّ عمليَّة تخطيط سيناريو هي رحلة باحثة عن اكتشافات وعن فهم استراتيجي عميق. وهي تحتاج إِلى الاقتراب من سلسلة واسعة من فروع المعرفة والاهتمامات. فقائمة الكتب التي توصي «غلوبال بيزنس نتورك»، وهي واحدة من بين مخطّطي السيناريو البارزين، بقرائتها تضم كتباً مثل كتاب «أليكسيس دي توكفيل» «الديموقراطية في أمريكا» كذلك كتاب «بيتر سينج» «القاعدة الخامسة». وتضم أيضاً القصة الهامّة عن حياة عائلة صقلية ـ الفهد ـ وشريط فيديو لفيلم جون فورد «The Man who shot liberty valance».

إنَّها عمليَّة تتطلَّب أن يفكِّر المشاركون بما لا يمكن التفكير به. بعد الزيادة الكبيرة الثانية في الأسعار في السبعينيّات في العام 1979، استمرّت شركة شل في استخدام المنهجية نفسها للنظر إِلى ما يمكن أن يحدث في الموقف المعاكس بالضبط ـ أي، إذا ما انخفضت أسعار النفط إِلى الحدّ الأدنى. مع العِلم أن لا أحد من داخل الشركة اعتقد بحدوث ذلك في حينه. لكنهم بدأوا في اكتشاف الاحتمال كجزء من استعراض واسع لأثر الاتحاد السوفييتي (كما كان يسمى في حينه) على مستقبل أعمالهم. وفي واحد من السيناريوهات في

نطاق تلك المراجعة للجمهوريات السوفيتية تجد أن تلك الكميات الهائلة سهلة المنال من النفط يمكن لها أن تضعف قوة أوبك كلياً.

لذلك عندما حدث الهبوط الحاد في أسعار النفط من 23 دولاراً أمريكياً إلى 8 دولارات أمريكية للبرميل الواحد بين كانون الثاني/ يناير وتموز/ يوليو من العام 1986، كانت شركة شلْ قد وجدت وقتاً كافياً لكي تفكّر بماهية الدلالات الضمنية لحدث كهذا على أَعمالها، وبما يمكن أن تفعله للتقليل من الضرر. وأبعد من ذلك، قامت بإعداد قائمة من تلك الأحداث التي يمكن توقعها بصورة معقولة لترى أن أسعار النفط تتجه نحو الانخفاض الحاد. لم يعنِ ذلك قط أنَّها انطلقت بعيداً عن خشبة نقطة الانطلاق بسرعة أكثر من منافسيها، عندما وقع الهبوط فعلاً، بل تجاوزت الآخرين فعلاً.

نمو التنبّؤ القديم

يحاول التنبّؤ الذي بطل استعماله التركيز باستمرار على الأمور المؤكّدة، وأن يعيق تلك الأشياء التي نشعر بأننا نعرفها عن المستقبل ـ التقديم الوشيك لتشريع جديد للحكومة، أَو افتتاح مصنع جديد وقنوات توزيع جديدة. ويكون التنبّؤ غير كافٍ لأنه يدفع بالشكوك ويضعها جانباً. بحيث لا يمكن تناولها في إطارها، وسيكون للشكوك النفوذ الأكبر على المستقبل. لذلك فمن غير المفيد محاولة تجاهلها.

إلاَّ أن واحدة من الأمور المؤكدة التي يعتبرها المتنبِّئون أمراً مفروغاً منها، ويعتمدون عليها كثيراً، تلك الخاصة بالبيانات السكانية. فالبيانات السكانية مريحة بالنسبة للمتنبئين والسبب أنها تبدو قادرة على تقرير حجم أَسواق المستقبل. وعلى سبيل المثال، يمكن التنبؤ بعدد السكان الذين سيبلغون سن التقاعد في العام 2020 بكل يقين. وتفشل في حالة تفشي بعض الأوبئة الخطيرة أَو نشوب حرب عالمية أخرى.

وبالمثل، وبما أن معدلات الخصوبة تميل إِلى الاستقرار في المجتمعات الناضجة، لذلك يستطيع علماء السكان أن يتنبّأوا بدرجة معقولة من اليقين بعدد المراهقين في الولايات المتّحدة في العام 2020.

هَل يمكن ذلك؟ في الواقع، تكون يقينية البيانات السكانية في بعض الأحيان خادعة. وعلى سبيل المثال، توقّع مكتب الإحصاء الأمريكي في العام 1988 أن يكون سكان الولايات المتّحدة خلال 60 سنة هو العدد نفسه الذي كان عليه عند إجراء الإحصاء. وستستمر معدلات الخصوبة في الهبوط، كما كان يحدث لسنوات عدة، وإن العدد الصغير من السكان الشباب الذي سيكون له وجود كنتيجة منطقية سيوازن أي زيادة في عدد السكان من كبار السن الذي ظهر من خلال التدرّج الممتد لمتوسط العمر المتوقع والذي تم اختباره خلال الثمانينيَّات من القرن العشرين.

وبمجرد مرور أربع سنوات، كان مكتب تعداد السكان (تحديداً في العام 1992) يرسم صورة مختلفة عن سكان أمريكا بعد 60 سنة من الآن. بعدئذ، قيل إِن عدد السكان سيزداد بحوالي 50٪ عن مستواه في العام 1992. ودلّ ذلك على أنه بمجرد مرور أربع سنوات، قام جهاز رصد السكان الأمريكي الرسمي بإجراء تعديل نحو الأعلى في تقديراته لما سيكون عليه عدد السكان في غضون 60 سنة لحوالي 120 مليون نسمة. ومن إحصاء سكاني إِلى آخر، ستكون خاصيَّة الاقتصاد الأمريكي بالنسبة للمستقبل قد تحوَّلت كلياً. من كونها فيلاً ناضجاً ينمو ببطء، لتصبح «نمراً» ديناميكياً، سريع النمو.

أُرغم مكتب الإحصاء على إجراء تعديله الكبير والسبب أن عدداً من التغييرات الديناميكية الكاملة التي حدثت في المحيط الخارجي في السنوات الواقعة بين الفترتين. مثلاً، إِنَّ معدلات الهجرة إِلى الولايات المتّحدة ازدادت على نحو دراماتيكي، وإِن الحجم الأكبر من تلك الهجرة كان يجيء من البلدان اللاتينية في الجنوب. فمعدّلات الخصوبة في تلك البلدان أعلى منها في

الولايات المتّحدة نفسها، وإن الجماعات المهاجرة تميل إلى الإبقاء على معدّلات الخصوبة لثقافاتهم القديمة حتى منذ استقرّوا في بيئة جديدة.

إضافة إلى ذلك، وجد المكتب نفسه أنّه قد أساء تقدير آثار التقدّم الطبّي في الرعاية الصحية على طول متوسط العمر. وأن عدد من بلغوا المئوية من العمر في الولايات المتّحدة (وفي أماكن أخرى) يزداد بسبب قفزات ووثبات غير متوقعة.

وهو ما ذكَّر المكتب بأنه يعيش في عالم من الشكوك، وأن كثيراً من الشكوك يمكن أن يكون لها أثر بالغ، ونستطيع جميعنا أن نتفادى العقبات التي نراها، لكن ماذا يحدث عندما ترتطم مؤخرة رأسنا برافعة متدلّية؟ قد لا يكون ذلك محبّباً لكي نفكّر به مليّاً، لكن أوليس لنا أن نعترف على الأقل بالإمكانية ونُمضي وقتاً يسيراً في النظر بنتائجها؟

وعملية كهذه يجب أن تساعد على إرسال إشارات تحذير. من سيدلّنا على وجود رافعات متدلية في المنطقة... وعدد كبير من الرجال يرتدون قبّعات صلبة واقية؟ أو هل سينظر المارّون إلى الأعلى وفي الاتجاه نفسه؟ عندما تلحظ واحدة من إشارات الإنذار المبكّر تلك في الحياة الحقيقيَّة، فإن التخطيط الذي قمت به سوف يطلق قائمة من الأعمال التي ستقوم بها... لتبدأ، في هذه اللحظة الخاصّة، مع «المحبوبة»!

عيوب التنبّؤ

لا يوجد شكٌّ في الأمثلة التي تُظهر بوضوح كيف يمكن لأي فرضية أن تكون مضلِّلة بقولها إن المستقبل استمرار بسيط للماضي. وفي حادثة شهيرة تداعى بعض أفضل العقول في شركة آي بي أم IBM إلى اجتماع في بوكاراتون في فلوريدا في جلسة عصف فكري. وكان هدفهم توقُّع مستقبل سوق الكومبيوتر الشخصي، وهو سوق بدأت للتوّ تتفتّح أمامه الأبواب. في ذلك

الحين (العام 1980)، يمكن القول أن لا أحد في العالم كان لديه معرفة بالكومبيوترات وصناعة الكومبيوتر أكثر من الأشخاص الذين تجمّعوا في تلك القاعة. كان لشركة «آي بي أم» على ما يبدو موقعاً لا يمكن الإغارة عليه في سوق الكومبيوتر، مقارنة مع الموقع الذي تتبوّأه مايكروسوفت اليوم في مجال البرمجيات (سوفت وير).

جرى اجتماع «بوكاراتون» بعد وقت قصير اشترت شركة «آبِل كومبيوتر» حديثة العهد سلسلة من إعلانات الصفحة الكاملة في الصحف القومية لكي ترحب بشركة آي بي أم «إلى الثورة»، الثورة في مسألة كانت وراء تقديم الكومبيوتر الشخصي PC. مع أن شركة «آبِلْ» ادّعت أنَّها أكدت مبكراً أن الكومبيوترات الشخصية سوف تثوِّر فعلاً كل عمل على وجه الكرة الأرضية تقريباً، فلا هي ولا أي شخص آخر أدرك تماماً أية ثورة هم على وشك أن يطلقوها.

وبكل تأكيد لم تكن أدمغة «آي بي أم» التي اجتمعت في بوكاراتون. لأنها هي التي تنبّأت بشكل جماعي بأن السُّوق العالمي للكومبيوترات الشخصية سيبلغ حوالي 265,000 بحلول سنة 1990. كما رأوه من منظور العام 1980، الذي شكّل قفزة هائلة.

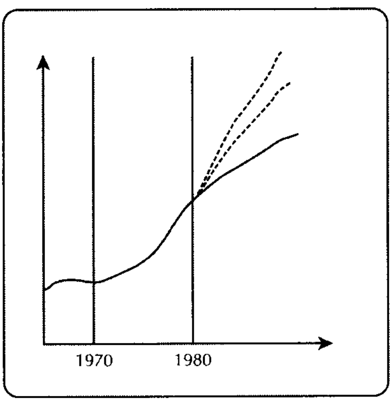
وكان من السهل التفكير في ذلك الحين بأنّهم كانوا يُطلّون برقابهم للقيام بمثل ذلك التنبّؤ الجامح. إذ لم يكن هناك على الأغلب أكثر من 70,000 كومبيوتر على وجه الكرة الأرضية.

في حقيقة الأمر وبحلول العام 1990 كان هنالك حوالي 60 مليون كومبيوتر شخصي على مكاتب من «مينلو بارك» إلى «هايد بارك» لم تنعكس على نحو خاص وبشكل سيء على خبراء «آي بي أم». إنها تبين فقط إلى أي مدى سيىء كانت مهيّئة للتفكير في الثورات ووقْعِها. إن تدرّبهم كله قد هيّأهم لكي يفكِّروا بالتطوّر لا أكثر ولا أقل ـ مع أنَّهم يعملون مع الشركة الأكبر والأكثر تقدماً في العالم على الصعيد التكنولوجي.

بالمثل، لم تمكّنهم لا هم ولا زملاءهم من أن يروا وجود ربح يجنوه من وراء تطوير أَنظمة التشغيل الخاصة بهم سوى السماح لشاب يدعى «بيل غيتس» لكي يزودهم بمنتجاته. كما لم تمكِّن أي منهم ليرى إن كان عليهم شراء هندسة الصفائح الميكرووية التي عرضت عليهم في ذلك الوقت بواسطة شركة صغيرة تدعى «إنْتل». وكيف لهم أن يعرفوا بأن شركة «إنْتل» ستنمو ما بين الأعوام من 1987 إِلى 1998 لتكون الشركة الرقم 256 على قائمة «فورتشن» من بين الشركات الخمسمائة الأوائل في أمرِيكا ولتكون الرقم الثامن والثلاثين على القائمة التي تصل أَرباحها السنوية إِلى حوالي 7 مليار دولار أمريكي؟

وفي مثال آخر أقل انتشاراً مأخوذ من الفترة نفسها، تنبّأ مورِّد أمريكي كبير مختص بتوريد تجهيزات ومعدّات إِلى صناعة النفط بعدد منصّات آبار البترول التي يمكن أن تتوفَّر في الولايات المتّحدة في العام 1990. وعلى نحو مماثل، باشرت الشركة عملها بالنظر إِلى النمو الذي حدث في الماضي القريب جداً، ورأت أن عدد المنصّات الفعلي ازداد بنسبة 50٪ تقريباً بين الأعوام من 1978 إِلى 1980.

ومن نقطة الانطلاق تلك رُسمت ثلاثة خطوط لرسم بياني يُوَضِّح ثلاثة احتمالات مختلفة (الشكل 5):



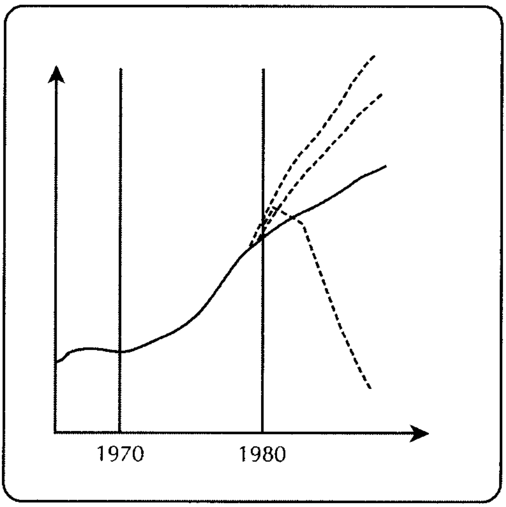
الشكل 5 ثلاثة تنبؤات لعدد المنصّات الفعلية في الولايات المتّحدة في العام 1990

* تنبّؤ متفائل.
* تنبّؤ معتدل.
* تنبّؤ متشائم.

بلغ مستوى الأرقام المتشائمة حوالي 25٪ تحت مستوى الأرقام المتفائلة، وكانت تهدف إلى الأخذ في الحسبان أسوأ الاحتمالات الممكنة، فوضعت الشركة بعدئذٍ خططها المستقبلية طبقاً لذلك.

ما حدث في الحقيقة أن السُّوق في منصّات النفط الفعلية الجديدة في الولايات المتّحدة قد انهار بشكل تام بعد العام 1981 (الشكل 6).

بحسب الإعداد السيىء، بدأ الانهيار وكأنه أشبه بحادثة مفاجئة. قبل ذلك مباشرة، كانت الأَعمال المرتبطة بصناعة النفط هي محبوبة سوق الأَوراق المالية. وعشية أزمة النفط الثانية، اعتبر النفط مورداً استراتيجياً فأقدمت الحكومة الأمريكية على إجراء تخفيضات ضريبية كبيرة لكي تشجّع على استخراج النفط المحلي.



الشكل 6 هذا ما حدث فعلاً!

لكن وعندما تولّى الرئيس ريغان سلطاته في البيت الأبيض في العام 1980، سرعان ما قام هو ومستشاريه في التقليل من الأهمية الاستراتيجية للنفط. إلى حدّ أنه لم يمضِ وقت طويل على إلغاء التخفيضات الضريبيَّة التي أُقرّت لتشجيع استخراج النفط المحلّي دون إبطاء. وبنتيجة ذلك، كان الرقم الفعلي لمعدّات صناعة النفط (المنصات) في الولايات المتّحدة في العام 1990 أقل من خُمس إجمالي العدد الذي تمَّ التنبّؤ به مورِّد معدات النفط في أكثر التَّنبؤات تشاؤماً. ولسنا بحاجة إِلى القول، إِن الشركة أفلست فور قيام الرئيس ريغان بتغيير القوانين.

إن سلسلة من الأمثلة كتلك التي شجّعت إِلى حد بعيد المخطّطين في الشركة على البحث عن شيء ما يُقلِّل من أثر التنبّؤ القائم على استقراءات تقديريَّة مباشرة من الماضي، وخلال الثمانينيَّات تحوّل عدد متزايد إِلى تخطيط السيناريو. ولا تزال شركات كثيرة، تكون منهجية التخطيط المشترك فيها أكثر تعقيداً من قراءة ورق اللعب، أَو تثبيت الأصبع المبلل في الهواء. ولسوء الحظ، غالباً ما تحتاج إِلى صدمة قوية لكي تخلّصهم من الاتِّكال والرضا عن الذات. حتى أن البنتاغون، نظر بجدية إِلى احتمال الإرهاب المحلي في الولايات المتّحدة فقط بعد تفجير أوكلاهوما الذي أظهر إِلى أي حدّ كان ذلك الاحتمال حقيقياً.

طريقة جديدة في التفكير

يقدّم تخطيط السيناريو إطاراً للتفكير بمثل تلك الاحتمالات؛ إنه يعطي إطاراً توضع فيه ظاهرياً الأشياء العشوائية التي تحدث في العالم. نفترض أنّك تناولت صحيفتك الصباحية وقرأت فيها أن «هارودز»، وهو أضخم مخازن لندن، قد بيع إِلى شركة (إيغال ستار) للتأمين. ستقول لنفسك «يا له من أمر غريب تقوم به إيغل ستار»، ستفكّر، وتنتقل إِلى عنوان آخر في الصحيفة. كما

ستقول لنفسك: «بقليل من الصبر ستنقل لي الإيكونوميست كل شيء في نهاية الأسبوع».

لكن إذا قامت شركتك بتخطيط بعض السيناريوهات، فربما تجد مثل تلك الأحداث العشوائية إطاراً في واحد من السيناريوهات التي رسمتها. ولا تحتاج إِلى خيال لتحلّق به ولتفكّر بمستقبل تلتقي فيه صناعات التجزئة والخدمات المالية أكثر فأكثر عند نقطة واحدة، وأن تقوم شركة تأمين، في إطار كهذا، بامتلاك مخزن تجاري سيبدو أمراً غير استثنائي. فهي عندئذ تستطيع أن تتلاءم مع إطار أوسع كنت قد فكّرت فيه من خلال كافة أشكال المعاني المتضمّنة في مشروعك الخاص بك.

ستجد في الفصول الخمسة التالية من هذا الكتاب (الفصول 4 ـ 8) بعض السيناريوهات الفعلية التي ابتكرتها أنا ومجموعة من الزملاء في «أندرسِن كونسلتنغ». وبعد قراءتها سترى أن امتلاك شركة تأمين لمخازن «هارودز» يدل على أن السيناريو الذي أطلقنا عليه «ظهور تجمع الشركات» «كيريتسو» (الفصل الخامس) سيكشف العالم الحقيقي عن كَثَب.

إن واحدة من المشاكل الرئيسية للتنبّؤ أنَّها تشجّع على الخمول. فهي تبحث عن تخمينات خطية حول المستقبل ثم تسأل عن استراتيجية ثابتة تأخذ في الحسبان تلك التخمينات. وما إِن يتم اختيار استراتيجية كهذه، والعمل الضروري المتخذ لوضعها موضع التنفيذ، تكون كما لو أن الشركة تستطيع أن تقلع بواسطة قيادة تسيير آلية حتى يتم إعداد الخطة الخمسية أَو العشرية القادمة وحتى يتم اختيار وجهة استراتيجية جديدة. وتتصرّف الشركة كأنَّها في غضون ذلك لن تواجه أية عقبة كأداء بل مجرد نفحة سحابة عابرة، وكأن تغييرات لن تقع في الأَسواق أَو في التكنولوجيا التي ستتطلب منها أن تعدّل من استراتيجيتها.

إن طريقتنا في النظر إِلى الأشياء، بالمقارنة، تشجّع على المرونة. تحتاج

السيناريوهات إِلى رعاية واهتمام دائمين؛ إذ لا بدّ من إجراء تحسين في أدائها مع كل تغيير جوهري في المحيط. أَو كما يعبِّر عن ذلك «بييرواك»، «إن هدفها جمع وتحويل المعلومات ذات الدلالة الاستراتيجية إِلى مفاهيم حديثة». وعلينا أن نكون حذرين باستمرار لكي نحدّد ما هي المعلومات الجديدة ذات الدلالة الاستراتيجية، ومن ثمَّ يكون لزاماً علينا أن نحوِّلها إِلى مفاهيم جديدة.

تضعنا التنبّؤات أسرى لنظرة خاصة للمستقبل، وهي نظرة يمكن التعبير عنها بعدد صغير من الخطوط المستقيمة، إنَّها تحاول أن تلتقط صورة ثابتة، «لقطة فوتوغرافية». وطريقتنا في النظر إِلى الأشياء، من الناحية الأخرى، تقدمنا بالصور المتحركة ـ السينما، وهي صورة دائمة ولكنها متغيرة للعالم.

فعندما ظهرت الكهرباء لأول مرة في المساكن المحلية استخدمت على نطاق واسع كوسيلة عند الأثرياء لإضاءة بيوتهم الدمى. إن التنبّؤ بمستقبل الكهرباء حينئذٍ ربما توقع سوقاً ليس أكثر إثارة من خزانات ملابس ارتفاعها بوصتين. وإن نظرة أكثر مرونة حول مستقبل الكهرباء ربما تطوّرت مع الاستخدامات المتغيّرة للكهرباء نفسها.

يُعلّق هذا الاقتراب الكامل من التخطيط أهمية كبرى على ما وُصفت بأنَّها وظائف «الدماغ الأيمن». استُخدِم الجانبان الإثنان من الدماغ، الأيسر والأيمن، من أجل تحقيق أغراض مختلفة تماماً، ففي الجانب الأيسر حيث تستقر الوظائف العاقلة، قوى التفكير والتحليل التي نمتلكها، بينما تستقر في الجانب الأيمن قدراتنا الحدْسيَّة، تلك التي تقع «ما وراء العقل». ويعتمد التنبّؤ أولياً على المهارات التحليليَّة التي تحتاج إِلى الجانب الأيسر من دماغنا؛ ومحاولات تقريبنا لإيجاد توازن بين الجانبين معاً، بين الوظائف العاقلة والقدرات الحدْسيَّة.

كان أستاذ الأَعمال والإِدارة الأكاديمي الكندي «هنري مينتزبيرغ» هو أول شخص يقدِّم حجَّة تقول أنَّه من المهم بالنسبة للإِدارة أن تسمح للجانب الأيمن

من الدماغ بأن يكون له التأثير المتساوي مع الأيسر. فقد كتب ذات مرة يقول: «إنّ العمليّات الهامّة على مستوى السياسة تطلّبت إدارة تنظيم تعتمد إلى مدى كبير على القدرات المتطابقة مع نصف كرة الدماغ الأيمن». وبلا شك فإن العمليّات الداخلة في تخطيط السيناريو كما وصفت من قبل «بيير واك» ـ في مقالته في مجلة **هارفارد بيزنس ريفيو** تم اقتباسها سابقاً ـ تعتمد بشكل عام على القدرات التي تتطابق عادة مع الجانب الأيمن من الدماغ.

تتلاءم السيناريوهات جيداً مع رؤية مينتزبيرغ لعمليّة وضع الاستراتيجية. في خطته، تنطلق الأَعمال والمشاريع في البداية بهدف استراتيجي، وهي رؤية لما يجب أن تكون عليه تلك السيناريوهات. لكن ومع مرور الوقت تصطدم مع قوى موجودة في محيط الأَعمال الخارجية، وعليه يجب تعديل الهدف الاستراتيجي. فالاستراتيجية الفعليّة التي ستظهر بعدئذ تبدأ في تغيير اتجاهها عن الاستراتيجية المقصودة التي بدأت بها الأَعمال.

في هذا السياق، يمكن رؤية سيناريوهاتنا كوسيلة لتضييق الفجوة القائمة بين الهدف الاستراتيجي والواقع الاستراتيجي. وبرسم السيناريوهات التي تُصَوِّرُ أثر التغييرات في المحيط الخارجي، يستطيع المخطِّط أن يتعرّف مرة ثانية على إشارات الإنذار المبكِّر. عندها يستطيع القيام بعمل من شأنه أن يقلِّل من الحاجة إلى التنظيم لتغيير وجهتها الأصلية الاستراتيجية المقصودة.

الانغلاق في مقابل التنقّل الدائم

يقوم المستشارون في شبكة الأَعمال والمشاريع العالمية (GBN) بتصوير مخاطر الانغلاق في إطار نظرة واحدة إلى العالم من خلال خارطة قديمة. رسمها خرائطي يُدعى «هيرمان مول» في العام 1701، إنها خارطة للولايات المتّحدة، وكثير من تفصيلاتها دقيقة بشكل ملفت للانتباه. فخليج المكسيك هو الشكل الصحيح تقريباً، وكذلك هي الأشكال الصحيحة للبحيرات الكبرى.

لكن شيئاً واحداً غريباً ظهر في الخريطة، إذ أظهر كاليفورنيا على أنَّها جزيرة. كما اعتقد راسمو الخرائط للمنطقة أن خليج كاليفورنيا يمتد ليصل إِلى سان فرانسيسكو.

كان للاستخدام الواسع النطاق لهذه الخارطة بين المستكشفين الأوروبيين بعض النتائج المغايرة. حدث، على سبيل المثال، أن قام رهبان إسبان بالنزول إِلى البر عند مونتيري وقرَّروا جرّ قواربهم بعناء ومشقَّة إِلى مرتفعات سيّرانيفادا لكي يعيدوا إنزال القوارب إِلى الماء في الجانب الآخر لاعتقادهم أنَّه «جزيرة». وكان هدفهم حينئذٍ أن يبحروا عبر المضائق إِلى البر الأمريكي. وعندما وجد الرهبان أنفسهم (ومعهم قواربهم) على حافة صحراء نيفادا، قاموا بعمل شيئين. الأول: التخلي عن قواربهم ـ تاركيها للنخر والتعفّن ولتزويد علماء آثار المستقبل بالعلف لبعض النظريات التي تصل بعيداً حول المستوطنين الأوائل للقارة الأمريكية. وثانياً: أن يبلغوا راسمي الخرائط عند عودتهم إِلى شبه جزيرة إيبيريا بأن ما رسموه كان خطأ.

مع ذلك، لا يحب أي شخص أن يقال له أن خرائطه خاطئة، وأن الفرضيَّات التي لا تُعد ولا تُحصى والقائمة عليها يجب أن تقتلع وتزول. لقد رفض راسمو الخرائط الإسبان أن يصدّقوا الرهبان. وجدوا أنَّه من الصعب عليهم التخلّي عن فرضياتهم حول الخط الساحلي لكاليفورنيا وأبلغوا الرهبان أنَّهم ربما كانوا يبحثون في الاتجاه الخاطىء!

ولعدة سنوات طاف البحارة بقواربهم حول كاليفورنيا بخارطة ذهنية خاطئة عن المنطقة. وفي أحسن الأحوال، كانت هذه الخريطة مضلّلة؛ وفي أسوأ الأحوال كانت خطيرة للغاية. بالمثل، فإن الأَعمال والمشاريع التي تجد طريقها حول أَسواقها مستندة على خرائط من صنع المتنبِّئين (بإحساس الأوائل الذين عاشوا في القرن الثامن عشر بأنَّهم معصومون عن الخطأ) وهي تتعرّض لخطر الحصول على خرائط ذهنية خاطئة كلياً عن المنطقة التي تعمل في

نطاقها. كانت آي بي أم IBM في بداية الثمانينيات (من القرن العشرين) مجرد شركة ما. فقد احتوت خارطتها الذهنية لصناعة الكومبيوتر على كافة أنواع الجزر التي فشلت شركة بيغ بلو Big blue في رؤيتها كانت جميعها جزءاً من قارة متَّصلة.

التخطيط في عالم الأَعمال اليوم

إن الحقيقة التي لا مفر منها أن عالم الأَعمال اليوم في حالة من التحوّل الدائم، تحوّل يجري دائماً بسرعة كبيرة. وبقي التنبّؤ موجوداً كما كان بسبب استخدامه في عالم وقع فيه التغيير بخطى أقل حدّة. يحتاج المدراء اليوم إِلى أدوات جديدة لتتعامل بنجاح مع هذا الفرق النوعي في محيطهم، ولتمكّنهم من ملاحظة التغييرات الجوهرية بسرعة ولفهم دلالاتها.

تلك هي طبيعة وحدَّة التغيير الذي يجري ونعتقد أنَّه يشير إِلى ما هو أقل من الانتقال من حقبة اقتصادية إِلى أخرى. ومن غير المثير للدهشة، أن تحوّلاً في مثل هذا الحجم يتطلّب نوعاً جديداً لنمط اقتصادي لوصفه. تماماً كما أشارت الثورة الصناعية إِلى انتقال من الاقتصاد الزراعي إِلى الاقتصاد الصناعي، انتقال من المزرعة إِلى المصنع، بذلك تُحدث الثورة التكنولوجية تحولاً من اقتصاد صناعي إِلى اقتصاد إِلكتروني، الانتقال من المصنع إِلى محطة عمل قائمة على الكومبيوتر. فنحن في شركة «أندِرْسن كونسلتنغ» نطلق على هذا الاقتصاد الإِلكتروني. تَنْفذ التكنولوجيا الإِلكترونية في كل جانب مستقل من جوانب الاقتصاد في هذه الأيام، إنها تذهب إِلى ما هو أبعد من التجارة الإِلكترونية.

نحن في هذه اللحظة في غمرة الانتقال من اقتصاد معيّن إِلى اقتصاد آخر. لا نعرف كم ستستغرق فترة الانتقال تلك، لكن ولطالما هي مستمرة فإنَّها تخلق

محيطاً من الأَعمال الصعبة جداً. إنه محيط نُسفت فيه الأمور اليقينية القديمة وإِن أموراً يقينية جديدة لم تتكوّن بعد لكي تحلّ محلّها.

على كل حال، هنالك عدد من الأمور التي يمكن قولها عن الاقتصاد الإِلكتروني بدرجة معقولة من اليقينية. إنه، على سبيل المثال، اقتصاد عالمي، لأن الاتصالات الإِلكترونية والإنترنِت لا تعترف بالحدود الجغرافيَّة. إنه أيضاً اقتصاد تُبنى فيه التنظيمات بطُرق جديدة ـ وهي طُرق تقوم بوضع حد للأنماط العسكرية التي ورثها خبراء الإِدارة السابقون حول البُنية التنظيمية. فالشركات اليوم منظمة بطريقة أكثر ديموقراطية: فالبريد الإِلكتروني وأشكال أخرى من الاتصالات الإِلكترونية تقوم بكل صدق بـ «تقوية» الموظفين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات. إن المعرفة، وليس العمل أَو رأس المال، هي المصدر الرئيس للقوة التي تُسيِّر الأَعمال اليوم.

والعلاقات القائمة بين المنظّمات والأفراد في هذا الاقتصاد الجديد مختلفة عن الوضع الذي كانت عليه في الاقتصاد الصناعي. كانت العلاقات في الاقتصاد الصناعي إمَّا ملزمة كلياً ومصمّمة لتدوم إِلى الأبد ـ فعقود التشغيل مدى الحياة، مثلاً، أَو التملّك المشترك، حيث تبتلع شركة ما الشركة الأخرى، إِلى الأبد. أَو أنَّها كانت فضفاضة جداً وغير رسميَّة بحيث يمكن التّخلّي عنها لحظة الإشعار ـ مثال ذلك المورِّدون، أَو العمل المتقطع.

ستكون العلاقات في الاقتصاد الإِلكتروني مختلفة. فإن الكثير من العلاقات وعلاقات جديدة تكوّنت لهذا الغرض الخاص طوال الوقت. بشكل عام، إنَّها مهمّة موجّهة جداً، تشكّلت لإنجاز هدف خاص، مع وجود رأي يقول بأنَّها ستفكّك عندما يتحقّق الهدف. وهي ليست عرضية ولا أبدية ـ إنه نظام جديد للأشياء انعكس جيداً بواسطة صور لقطعان مائية في إعلانات تلفزيونية رائدة لشركة «أندرسِن كونسلتنغ».

يضع هذا الانتقال المنشآت أمام خيار ضار. إنه لا يجعل من أمر إلقاء

نظرة على المستقبل مسألة صعبة جداً فحسب، بل يجعل منها أمراً أكثر إلحاحاً. لم تكن الحاجة إِلى فهم جديد للتخطيط حادة إِلى هذا المستوى.

استخدام الأداة

تمّت معايرة رسم السيناريوهات، مع مرور السنين، إِلى حدّ كبير. لكن عليك أن تتذكّر دائماً بأنك تريد، في نهاية المطاف، أن تُترك مع عدد من السيناريوهات التي تحقّق على الأقل ثلاثة أشياء:

1 ـ إنَّها تركِّز على موضوعات ذات أهمية بالنسبة لمشاريعك وأعمالك.

2 ـ إنها تروي قصصاً مميزة ومختلفة ويمكن تذكّرها؛

3 ـ إنَّها لا تروي قصصاً حول أمور غدت معروفة بدرجة معقولة من اليقين.

الخطوة الأولى أن تجد من أين تبدأ، ويمكن عمل هذا على نحو أفضل بالتركيز على موضوع أساسي واحد، على أمر له أهميته الخاصة بالنسبة لأَعمالك. ربما يكون أمر ما عام جداً، مثل أثر التكنولوجيا الجديدة. أَو أثر المنافسين الجُدد. أَو ربما يكون أمراً ما أكثر تحديداً، مثل حالة الاقتصاد الياباني المحفوف بالمخاطر.

تعهَّدت نير NIER، وهي مؤسَّسة مالية استشارية يابانية، النوع الأخير من التمرين، وبدأت بتوجيه أسئلة إِلى أكثر من 100 شخص في آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية حول رأيهم بالطريق الأفضل الذي تسلكه اليابان خلال العشرين سنة القادمة. ومن بين تلك النقاشات استخلصت ثلاثة سيناريوهات.

كان السيناريو الأول مفرطاً في تشاؤمه، وهو يعكس مخاوف الكثيرين بأن اليابان لن تكون قادرة على القيام بالتغييرات البنيوية لاقتصادها والتي اعتبرت ضرورية لتفادي الانهيار المالي. وكان السيناريو الثاني أكثر تفاؤلاً، إذ يعكس موقفاً بدأت الإصلاحات الرئيسة فيه تحدث والتي، حفَّزت على قيام إصلاحات

أكثر، سرعان ما أصبحت دائرة فعَّالة. وركّز السيناريو الثالث على موضوع واحد يقدّم فيه المشاركون في العمليَّة على أن لهم ربما أهمية كبرى: انسحاب الوجود العسكري الأمريكي في الشرق الأقصى وتأثيره على الحيادية اليابانية المفروضة.

أُعطي لكل واحد من السيناريوهات الثلاثة اسماً لكي يعكس الخاصية المختلفة لكل واحد منها هي على التوالي: «التجويف الطويل»؛ و«الانهيار المفاجىء والولادة الجديدة»؛ و«هرقل يرحل».

في السيناريوهات التي وضعتُ مخططها في الفصول من 4 ـ 8 كان موضوعنا المحوري التفاعل بين الصناعات التي تخدم الاستهلاك وبين المستهلكين. السبب في اختيارنا لهذا الموضوع المحوري أننا نستطيع رؤية التغييرات الرئيسيَّة تحدث ورغبتنا في معرفة «إِلى أين ستنتهي؟».

لقد استخلصنا سيناريوهات عكست هذا الموضوع إِلى أبعد حد. وليس هناك من معنى في رسم سيناريوهات حيث أنَّك تعلم علم اليقين بأن الفوارق بينها ستكون دقيقة جداً بالنسبة لك، بحيث تكون قادراً على استخلاص أي مفاهيم عميقة وهذا أمر مفيد. مثلاً، لا تحاول وضع مخططين من السيناريوهات المختلفة حيث يكون في واحد منها فرضية تتوقع أن يكون معدّل النمو السنوي للناتج القومي الإجمالي GNP بين وقتنا الحاضر والعام 2005 هو 2,5٪، وفي السيناريو الثاني فرضية تتوقع أن يكون معدل النمو السنوي للناتج القومي الإجمالي 3,5٪. فالسيناريوهات التي يصعب التمييز بينها لن تعلق في ذهن أحد. وفوق ذلك كله، تريد من سيناريوهاتك أن تترك انطباعاً مميزاً في أذهان موظّفيك. وهي بذلك تكون موجهة تماماً نحو الموضوعات التي تكفل شد انتباههم. حصص التملك الجديدة، على سبيل المثال، أَو نقل مقر الإِدارات. ما إن يتم تحديد الموضوع المحوري. استمر في وضع قائمة بالعوامل الهامّة التي تؤثِّر بذلك الموضوع ـ الطبيعة المتغيرة لطلب المستهلك،

مثلاً، أَو التنافس، حاضراً ومستقبلاً. إن محاولة تقرير إن كان الإنطلاق نحو وجهة جديدة في مجال الأبحاث والتطوير R & D سيركّز النقاش بحدّة على العلوم والتكنولوجيا المتعلِّقة بالموضوع. فالتركيز على استثمار الأموال سيتطلَّب دراسة الأَسواق المالية والطريقة التي تتطوّر فيها.

الخطوة التالية التعرّف على تلك الأشياء المتواجدة في المحيط العام ذات التأثير الأكثر قوة على تلك العوامل. ما هي الأشياء التي سيكون لها أقصى تأثير على تطور الأَسواق المالية مثلاً؟ أَو على قوانين ولوائح الحكومة؟ أَو على توفير المعاش التقاعدي الخاص؟ وما هو العلم الجديد الذي سيكون له التأثير الكبير على منتجاتك الأساسيَّة؟ وتكنولوجيا الجزيئيات والذرّة؟ أَو على اختراع مواد جديدة؟

إن الحصول على أجوبة شافية على تلك الأسئلة هو أمر حيوي بالنسبة للعمليَّة برمّتها. ولسوف تحصل على أجوبة جيدة فقط إذا ما استطعت أن تجذب المجموعة الصحيحة من الناس للوصول إِلى المعلومات الصحيحة. هذا يعني أن الناس قادرون على رؤية دلالة الظروف المتغيرة لمنظمتك اليوم.

في هذه المرحلة، تحتاج المجموعة إِلى إعداد قائمتين: تضمن إحداهما العوامل الرئيسة التي تؤثِّر على الموضوع المحوري الذي تمَّ التعرّف عليه عند البداية الباكرة جداً للعمليَّة، وعلى الأخرى القوى البيئيَّة الخارجية التي كان لها الأثر البالغ على تلك العوامل. عندئذ تحاول المجموعة أن تصنّف تلك القوائم بحسب أهميتها، وبحسب قدرتها على الشكّ أيضاً.

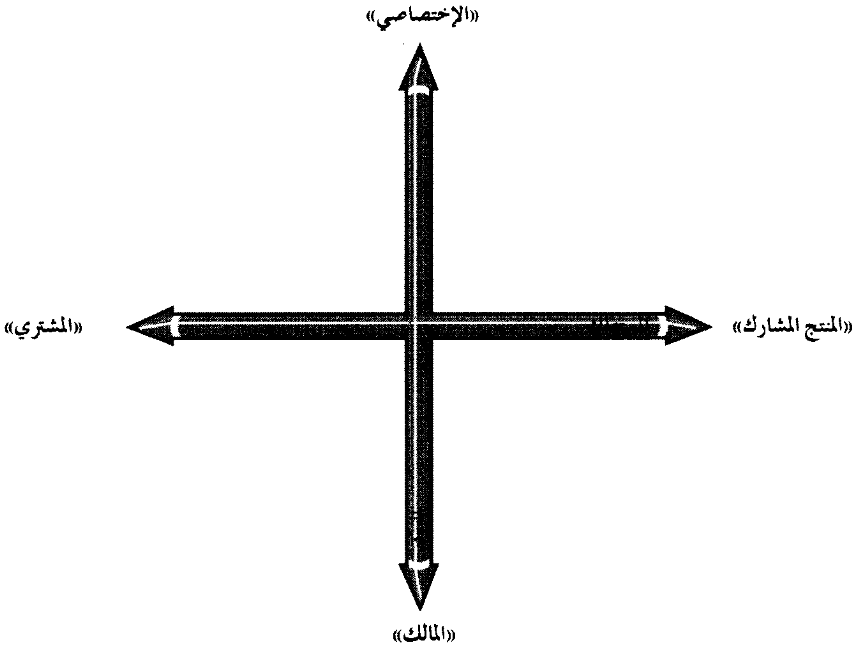
فكرة هذا الجزء من الممارسة إيجاد الشيئين أَو الأشياء الثلاثة التي توافق المجموعة على أنَّها الأكثر تأثيراً والأكثر غموضاً، وبما أنّك تعرّفت إليها، فإنَّها عندئذ تصبح محاور إحداثية من بعد واحد، بعدين أَو ثلاثة أبعاد (الشكل 7).

يحدّد هذا الرسم التخطيطي ما يطلق عليه مخطّطو السيناريو «منطق» السيناريوهات المختلفة التي سيتم إعدادها. يصف «بيتر شفارتز» ذلك المنطق

على أنَّه «العقدة التي تربط عناصر المنظومة مع بعضها البعض». إنها، إذا أحببت، العظام العارية التي سيقوم المخطط «بكسوتها باللحم».

ابتكرنا محورين ولَّدا أولياً أربعة سيناريوهات. يمكن رؤية هذه المحاور وكأنَّها تمتد من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب. ويعكس المحور الشرقي ـ الغربي أنماط الاستهلاك المختلفة.

لدينا في المحور الغربي عالماً يقوم المستهلكون فيه بشراء المنتجات الجاهزة ـ معلّبات الحبوب ومساحيق الغسيل وغيرها؛ أما في المحور الشرقي يشتري المستهلكون البضائع المفصّلة بالمقاس، من الملابس الجاهزة إلى ألعاب الكومبيوتر المصنّعة وفقاً لطلب الزبائن.



الشكل 7 منطق السيناريوهات المختلفة

يعكس المحور الشمالي ـ الجنوبي أساليب (موديلات) مختلفة من الإنتاج. لدينا في الشمال عالماً من المختصين بحيث تركّز المنشآت اهتمامها بقدر ضئيل على إشباع الحاجات عبر شريط ضيق من سلسلة القِيَم. في هذا العالم، ولكي تُشبع رغبات العملاء، يكون لزاماً على المنشآت تكوين تحالفات مع مختصّين. وفي الجنوب، يحاول المنتجون أن «يمتلكوا» حصة في جميع الحلقات في سلسلة القِيَم.

عندئذ تطال سيناريوهاتنا الأطراف البعيدة لتلك المحاور الداخلة في المجموعة الأول عند أقصى الزاوية الشمالية ـ الشرقية، والثاني في الزاوية الجنوبية الشرقية، والثالث في الجنوب الغربي، والرابع في الشمال الغربي. بتناول الأطراف البعيدة بهذه الطريقة يساعد على توكيد الفوارق بين السيناريوهات. وتعزّز أيضاً الفكرة القائلة بأن العمليَّة برمّتها ليست على وشك القيام بالتّنبّؤات، بل أن تكون على وشك التفكير في الاحتمالات.

إن احتمال وجود سيناريو خامس، هو عنصر لا يمكن التنبّؤ به ولا يمكن أن يجد مكاناً كافياً له في البنية، أمر رسَّخناه في تفكيرنا منذ البداية. وفي النهاية اعتبرناه احتمالاً وصفناه بصفته سيناريو منفصل.

طالما أنَّك رسمت العظام العارية للسيناريوهات بهذه الطريقة، فأنت مستعد لكسوتها باللحم. ولكي تقوم بهذا، تناول كل واحد منها تباعاً وفكّر بكافة العوامل الرئيسية المتعلّقة بها واحداً فواحداً. ومن ثمَّ حاول أن تصف إلى أين يمكن أن تأخذك؟.

من المهم في هذه المرحلة أن لا تنسى القوى البيئية والشكوك الأخرى التي أُدرجت في المراحل المبكرة من الاستخدام، لكن لم تكن كافية بحيث تدرج في قائمة مقتصرة على من تمّ اختيارهم من قائمة طويلة. تأكّد أنّها تنشر القصص في مكان بارز، وأنّك تتمهّل في التفكير بنتائجها المتضمنة.

وحالما يتم رسم السيناريوهات، حوِّل اهتمامك إلى مسألتك المحورية

وانظر كيف تبدو في كل واحدة منها. إذا ما أقدمت على اختيار، لنقل، المسألة التي ترمي إلى تحقيق مكاسب رئيسيَّة في صناعة جديدة ما، وهي تبدو وكأنَّها قرار صائب وفقاً لكافة السيناريوهات، في هذه الحال ماذا تنتظر؟ إذا ما بدت جيدة في جانب قليل منها فقط، تحقّق من المخاطر التي يمكن أن تبرز، وفكّر ملياً بما يمكن أن تفعله لتقليصها.

إن جزءاً من قيمة السيناريوهات يكمن في قدرتها على تحقيق النظام لما قد يظهر من نواحي أخرى كسلسلة من حوادث لا شكل لها. في نطاق سيناريو ما، قد تأتي مثل تلك الحوادث لتبدو وكأنَّها إشارات إنذار مبكِّر، ومؤشرات بأن قصة واحدة معيّنة هي أكثر مصداقية عند نشرها من أي قصة أخرى.

تظهر إشارات الإنذار المبكر، في حالات كثيرة الحركة على طول محور معين فقط، وليس بالضرورة باتجاه سيناريو معين. فأي حدث في عملنا يؤشر على فشل أَعمال شركات تضامن متآزرة ربما تشير إِلى أن الاختصاصيين سيجدونها أكثر صعوبة لتزدهر في المستقبل. ولن تقول بالضرورة أي شيء عن طبيعة طلب المستهلك.

فالإِشارات التي تدل على أن المورِّدين أصبحوا أكثر تخصُّصاً قد تشتمل على:

* نمو عام في المعايير المفتوحة.
* عدد متزايد من المتعاونين وسط الشركات يبرهن بصدق على أنَّه لمصلحتهم جميعاً.
* ظهور عدد من الاختصاصيين الناجحين في سلسلة القِيَم المضافة.

فالإشارات بأن المورِّدين يتحرَّكون على طول المحور باتجاه «المالكين» ربما يشتمل على:

* اتفاق بسيط على المعايير الدولية.

* فشل شركات التضامن المتآزرة وإفساح المجال للإندماج والتملّك.
* قنوات تسليم الملكية الباقية.

إذا كان المستهلكون يتحرَّكون باتجاه «المشتري» على طول المحور الأفقي، ربما نتوقع أن نجد:

* قوبلت محاولات الصناعة لبيع المنتجات المبنية على حاجة كامنة بحماس فاتر.
* لا يزال المستهلكون يتَّخذون قرارات شراء تدور أولياً حول السعر بدلاً من الملاءمة.
* كانت إيرادات الشركات تجيء باستمرار عن طريق بيع المنتجات «التقليديَّة».

إذا ما كان المستهلكون يتحرَّكون في الاتجاه المعاكس، ليصبحوا منتجين مشاركين مع المورِّدين ربما نتوقع أن نجد:

* بدأت المؤسَّسات تسعى للحصول على طواقم من الموظفين أَو من المهارات من خارج صناعتها.
* المنتجات والخدمات القائمة على أساس إشباع حاجات المستهلكين كانت لها شعبية كاسحة لدى العموم المدركين لأهمية الوقت.
* البائعون الذين يبيعون المنتجات غير التقليديَّة أصبحوا فجأة ناجحين جداً.

قد ترغب المؤسَّسات الموجهة في وضع قوائم بالأشياء التي يعتقدون أن عليهم أن يقوموا بها (أَو أن لا يقوموا بها) كنتيجة لاستخدام تخطيط السيناريو. يمكن تقسيم هذه الأشياء على نحو مفيد، إلى ثلاثة:

1 ـ بنود «بدون عقل مدبّر» ـ تلك الأشياء التي يكون لديها معنىً واضح، أيّاً كان السيناريو الذي يحقِّق نتائج ناجحة وتلك الأَشياء التي ستنفذ بنتيجة ذلك دون اكتراث.

2 ـ بنود «بلا رابح» ـ وهي تلك الأَشياء التي لا يكون لديها معنىً واضح في أي سيناريو، وتلك الأَشياء التي يجب تجنّبها بكل الوسائل.

3 ـ وبنود «بلا أسف» ـ وهي تلك الأَشياء التي تكون مفيدة في بعض السيناريوهات، لكنّها لا تكون مهدّدة للحياة في أي منها.

تحتاج المشروعات أيضاً إِلى تدوين المعاني المتضمنة بصورة منهجية منظمة لإشارات الإنذار المبكّر التي تعرفت عليها. فأية إشارات لمذهب الحماية العائد زاحفاً إِلى التشريعات القومية، على سبيل المثال، سوف تحذر من حدوث أمور خطيرة وتدلّ المخطّطين على طريق معيّن. فالآثار المترتبة على الأَعمال باتباع ذلك الطريق يجب أن تشرح بوضوح ودقّة، وينبغي أن تشتمل على قائمة من الأشياء التي تستطيع المشروعات أن تؤدّيها لكي تستفيد من البيئة المتطورة.

أخيراً، ينبغي على الشركات أن تعد قائمة بالمجالات العامة التي تحتاجها للتفكير بها، في كل مرة تقوم بمراجعة سيناريوهاتها وتنقيحها. ولا بدّ أن يدرج في القائمة أشياء مثل البيئة المنظمة والتحوّلات في سلوك المستهلك والتطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تتضمّن عدداً من الأشياء الأكثر تحديداً بالنسبة للمشروع الفردي.

العمليّة في أندرسِن كونسلتنغ

بدأت عمليتنا بدعوتي مجموعة من خبراء الصناعة للتفكير في البنية المحتملة للصناعات التي تخدم الاستهلاك في المستقبل. وبمساعدة مركز بحوث التكنولوجيا الاستراتيجية CSTaR، الخاص بشركتنا ومقرّه في شيكاغو، باشرت المجموعة بمحاولة الإجابة على سؤالين محدّدين: «كيف تستجيب الصناعات لاحتياجات المستهلك المتغيِّرة، وكيف ستلبِّي الصناعات تلك الاحتياجات؟».

ضمَّت مجموعتنا خبراء من ذوي المعرفة العالية المستوى بالأَعمال المكثّفة المتعلِّقة بتكنولوجيا المعلومات مثل تجارة التجزئة والخدمات المالية والمرافق العامّة والحكومة والنقل والمواصلات. ولدينا خبراء من كافة أنحاء المعمورة، وبصورة خاصة أوجدنا موقعاً من الاستشاريين الذين يشكّكون بالفكرة بمجملها، من أناس مشدودين إلى التقاليد وآخرين يمكن أن يوصفوا بأنهم «مفكرون أحرار». وجرت أيضاً محاولة لاستشارة أناس من مجموعات بأعمار مختلفة.

بعيداً عن عمليَّة البحث هذه، أدرجت المجموعة قائمة من القوى الرئيسة التي شعرت بأنَّه سيكون لها تأثير على الإجابة. والقوّتان الرئيستان على رأس القائمة هما:

1 ـ **دور المورِّد في سلسلة القِيَم المضافة**. فهل يمكننا أن نتوقّع أن تصنّف شركات المستقبل بحسب المواد التي تنتجها أَو من حيث تعمل الشركات في شبكة خلق قِيَم أوسع؟ وهذه، بدورها، تنقسم إِلى ثلاثة موضوعات فرعية:

- هل تحافظ الشركات في المستقبل على موقعها في سلسلة القِيَم المضافة؟
- هل تحاول أن تصل بها بعيداً نحو الأعلى (أَو نحو الأسفل)؟
- هل تحاول تخفيض موقعها وتجعله موقعاً أضيق؟

2 ـ **دور المستهلك**. هل يرغب المستهلكون باختيار عدد وافر من المنتجات المحدّدة مسبقاً أم أنَّهم سيبحثون عن منتجات معدة على نحو مشترك و/أَو إنتاج أشياء مشتركة تشبع رغباتهم؟ هل يرغبون أن يكونوا مشترين (على نحو كبير كما هم عليه اليوم) باتخاذ قرارات شراء مبنيّة على الأسعار، أم يرغبون في أن يكونوا منتجين مشاركين باتخاذ قرارات

شراء مبنيّة على القيمة والتي تقوم بدورها على إيجاد حلول لمشاكلهم المحدّدة؟

عندما وُضِعت تلك القوى على طول محورين متعامدين أعطتنا سيناريوهاتنا الأربعة المختلفة جميعها، إضافة إلى السيناريو الخامس، العنصر غير المتوقع. وستُشرحُ هذه السيناريوهات بالتفصيل في الفصول الخمسة اللاحقة.

لقد كُتب كل فصل كما لو أنَّه وضع مسبقاً في العام 2008، ويبدأ كل فصل بوصف عام لظروف الأَعمال في ذلك الوقت. وفي نطاقها الوصفي، تركّز الفصول على كل ما يعنيه أي سيناريو بالنسبة للمستهلك وبالنسبة للمورِّدين وبالنسبة لمكان السُّوق.

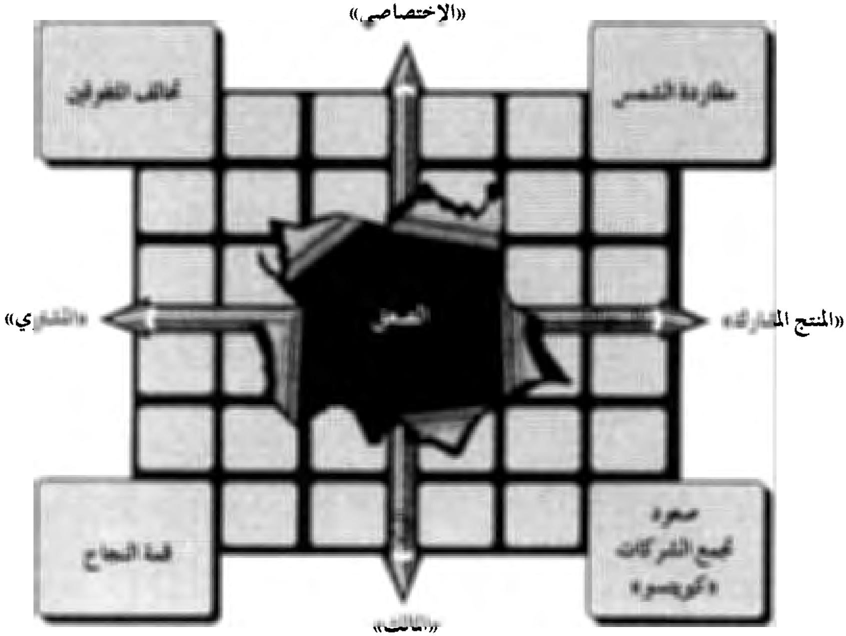
وتستعرض الفصول أيضاً ماذا تستطيع بعض الشركات الرئيسة اليوم أن تفعل في ظل الظروف المختلفة. هذا معناه تسليط الضوء على تلك الخلافات بوضعها في سياق محدّد، فقد اختيرت الشركات خصيصاً لذلك الغرض.

في إحدى السيناريوهات، على سبيل المثال، نتنبّأ بأن تقوم شركة فورد للسيارات (فورد موتور كومباني) بالتركيز على مهارتها الأساسيَّة إلى ذلك الحد الذي لا تقوم بأي عمل آخر سوى صناعة وتجميع السيارات؛ ونجد في سيناريو آخر أن شركة فورد تتنافس مع والت ديزني في مشروع حديقة ألعاب وتسلية ـ إضافة إلى صناعة وتجميع السيارات.

وأعطينا أيضاً لكل واحد من السيناريوهات أسماء سهلة التذكّر لاعتقادنا في أهمية أن نكون قادرين على أن نعزو أي شيء يبدو شبيهاً بإشارة إنذار مبكّر لسيناريو أَو لآخر بأسرع ما يمكن. ومن الأسهل عمل ذلك إذا كان لا بدّ لك أن تستذكر طبيعة شيء ما يقال له ظهور تجمع الشركات «كيريتسو» بدلاً من شيء ما يطلق عليه المالك/ المنتج المشارك، أَو K2.

سيناريوهاتنا

أطلقنا على سيناريوهاتنا الخمسة مطاردة الشمس وظهور كيريتسو؛ وقمة النجاح؛ وتحالف المتفوقين؛ والصعق (الشكل 8).



الشكل 8 سيناريوهاتنا الخمسة

في مطاردة الشمس ينمو الاقتصاد العالمي بازدهار. ويصبح المورِّدون متخصّصين جداً، ويصنعون بضائعهم وخدماتهم بالتعاون مع المستهلكين الذين يضيفون مواصفاتهم الخاصة بهم لكي يواجهوا احتياجاتهم، إنَّه عالم لا يعيش فيه سوى الذكي النبيه. طلبات المستهلكين تنتقل بسرعة من مورِّد إلى آخر، ويقوم المورِّدون باستمرار بتغيير التشكيلة المحدودة للمنتجات التي يقومون بعرضها.

تميّز المشهد الصناعي بمختصّين عالميين، وأصبحت الخطوط المقسِّمة بين الصناعات غير واضحة المعالم. فقد قلَّصت التقنيات المفتوحة والقوانين العالمية الحواجز للدخول إلى جميع الأَسواق، وكثيراً ما يجد الوافدون الجدد أنفسهم مشتبكين في معركة مع مورِّدي الصناعة التقليديَّة.

ظهور تجمّع الشركات «كيريتسو» واتّسم أيضاً بوجود المستهلكين المشاركين في الإنتاج، إلاَّ أنه يتواجد هذه المرة في اتحاد مع شبكات ضخمة من المشروعات التي تقوم بعمليَّة اختيارية مركبة من سلاسل القِيَم المضافة من طرف إلى آخر. فالمشروعات الواقعة داخل الشبكة ذاتها تلتقي مع بعضها البعض لكي تلبّي احتياجات المستهلك الفردية، وكل شبكة تحاول بكل جدٍ ونشاط تلبية كافة طلبات العملاء. (**كيريتسو** كلمة يابانية تعني شيء ما مثل «تجمّع شركات بدون رأس»، وهو وصف جيد لكيفية عمل تلك المنظّمات).

نما تجمّع شركات كيريتسو وترعرع في بيئة تنتشر فيها المقاييس المتنافسة والقوانين والأَنظمة وهي تشجعت، بدورها، بالنمو الواسع الانتشار في القومية ومذهب الحماية الإقليمي.

في سيناريو قمة النجاح يتّحد المنتجون/ المالك مع نمط المستهلك الذي يرغب في تشكيلة واسعة من المنتجات ليختار من بينها، لكنه لا يرغب في الانغماس بعمليَّة صنع تلك المنتجات. إنه سيناريو يتم من خلاله صراع مشروعات القرن العشرين الراسخة مع مشروعات القادمين الجُدد المستوحاة من تكنولوجيا القرن الحادي والعشرين. وباندماجها مع وحدات أكبر تشقّ طريقها في النهاية إلى المقدمة من خلال الاتساع الشاسع في حجمها. هذا سيناريو تتغلّب فيه العضلات على العقل.

يبني المستهلكون قراراتهم عند الشراء على وجه الحصر تقريباً على الأَسعار. فالأَسعار هي المحرِّك الطاغي على الأَسواق، وولاء المستهلك يصعب لحظه. ينتج تكتُّل الشركات الواسع بضائع وخدمات، لا يمكن تمييز

الواحدة عن الأخرى. ينبغي على الشركات الرابحة في هذا العالم أن تكون أدوات رئيسية في إعادة التوجيه وتخفيض النفقات (وليس مجرد ضبط النفقات).

عند الطرف الرابع من الرسم التوضيحي تقع كلمة تحالف المتفوِّقين وهي عبارة عن ربط لكلمتي «تفوّق Excellence» و«تحالف Alliance». هنا تتفوّق الشركات عند قطعة صغيرة جداً من سلسلة القِيَم المضافة وبتحالفها مع اختصاصيين آخرين تنتج خدمات ومنتجات معياريَّة للسوق حيث تكون القوانين والمعايير التقنيّة متجانسة إلى درجة كبيرة. لقد نسي المستهلكون كلياً في هذا السيناريو، ما قيل عن التنوّع بأنَّه من توابل الحياة.

إن الشركات الرابحة في هذا السيناريو متفوِّقة فعلاً في مهاراتها الأساسية وعملها سوياً مع شركائها المتحالفين.

أخيراً، في السيناريو الخامس من سيناريوهاتنا، الصعق. حيث تتداعى جميع تلك التصنيفات الأنيقة. ويجثو الاقتصاد العالمي على ركبتيه بعد فترة مديدة من الصِّراع عبر أجزاء عديدة من العالم، وتنتشر الحروب في هذه اللحظات في جميع أنحاء آسيا. وتستولي حكومة متطرِّفة في قوميتها مؤخراً على روسيا.

والسكَّان الذين جوبهوا بالحروب والفقر والخوف إلى فترات طويلة من الزمن لم يكونوا في حالة مزاجية تؤدي إلى نمو وازدهار الاستهلاك. كاد «الاستهلاك» أن يختفي في أنحاء العالم، ليتم إحلاله بشيء ما يبدو وكأنه «البقاء». تستطيع الشركات أيضاً أن تفعل الشيء القليل أكثر من الأمل في البقاء وهي بصدد البحث عن دورٍ لنفسها.

في المستقبل

كانت تلك السيناريوهات الخمسة. تذكّر أن هنالك سيناريوهات لا تحصى إلى جانب السيناريوهات الخمسة التي كان بمقدورنا ابتكارها والمبنية

على قوى هامّة أخرى. وتذكَّر أيضاً أن كل واحد منها (تلك التي وصفناها وتلك التي لم نصفها) سوف يعكس إِلى حدّ معيّن حقيقة المستقبل.

من ناحية أخرى، تسير الأمور دون القول بأن العالم الحقيقي لن يقلّد أي واحد من سيناريوهاتنا بالضبط. وفي التطبيق العملي سيتم دمجها جميعاً. ربما يبرز بعضها بقوة أكبر في جزء واحد من المحيط الصناعي أكثر منه في جزء آخر. هكذا، وفي حين أن أحد السيناريوهات قد يبدو قابلاً للتحقيق في أحد قطاعات السكَّان، فإن سيناريو آخر قد يبدو أكثر تطبيقاً في قطاع آخر. فالاندماجات الكبيرة التي جرت في صناعة الخدمات المالية داخل الولايات المتّحدة منتصف العام 1998 أشارت إِلى أن سيناريو قمة النجاح بدأ يتكشّف. مع ذلك وفي صناعات أخرى ـ مثل الإعلام وبرامجيات الكومبيوتر ـ ظهر أن التحالفات في أوساط محدودة من الاختصاصيين التي كانت تجري في الفترة نفسها تدل على أن سيناريو «تحالف المتفوِّقين» كان الأكثر ملاءمة للمستقبل.

لكن ومهما يكن من أمر ما تطلقه إشارات الإنذار المبكر اليوم فالمستقبل على مدى عشر سنوات قادمة هو لصناعتك، وكن على يقين من أنَّها سترسل ومضات سريعة لإشارات متناقضة تماماً في عدد من المناسبات من الآن وحتى عام 2008.

ملخص الفصل

في هذا الفصل أتطلع إِلى أسلوب التخطيط الذي يساعد مجموعة الشركات وهي تنظر إِلى المستقبل. إِنّه مبنيّ على أداة تسمّى تخطيط السيناريو، التي وُصفت بأنَّها «مصمّمة من أَجل مساعدة الشركات والأشخاص الذين يعملون فيها لإلقاء نظرة بعيدة المدى على أعمالها في عالم يتغيّر على نحو سريع جداً ولا يمكن التنبّؤ به».

يتطلّب تخطيط السيناريو جمع الأشخاص سوياً بحيث يكون بمقدورهم

رسم عدد من الصور المحتملة عن المستقبل، ويمكن لهم بعدئذٍ استخلاص النتائج التي تفيد شركتهم. وهي تستخدم من قِبل عدد متزايد من كبريات الشركات العالمية ـ من بينها الشركة الهولندية الملكية/ شل التي كانت مسؤولة إلى حد كبير عن تطوّرها المبكر. فالرد الاستراتيجي الأكثر نجاحاً لشركة النفط الأنكلو ـ هولندية على الارتفاع الكبير لأسعار النفط الذي تسبّبت به أوبك في عقد السبعينيَّات (من القرن العشرين) تعود إِلى حد بعيد إِلى استخدامها المبكر للسيناريوهات.

يبحث الفصل في البديل التقليدي للسيناريوهات ـ التنبّؤ الدقيق حيث يتم استخلاص المستقبل بصفته تقدير استقرائي للماضي. لكن التقدير الاستقرائي المستند على تجربة الماضي أثبت أنَّه دليل ضعيف طوال معظم حقب التاريخ. ويضم الفصل عدداً من الأمثلة الصارخة.

إن العالم مليء بالشكوك، فالانقطاعات هي الشيء الطبيعي. والتواصل هو الاستثناء، لكن أعصابنا هدأت بالوعود الزائفة بالأمن عن طريق النمو المتواصل والثابت في معظم الاقتصاديات الرئيسية في السنوات الثلاثين التي تلت الحرب العالمية الثانية. كانت الزيادة الكبيرة في أسعار النفط في السبعينيَّات (من القرن العشرين) أول الانقطاعات الاقتصادية الرئيسة في النصف الثاني من القرن العشرين، والتي بيّنت للمخططين في الشركات الحاجة إِلى أدوات جديدة تساعدهم في اتخاذ القرارات حول المستقبل.

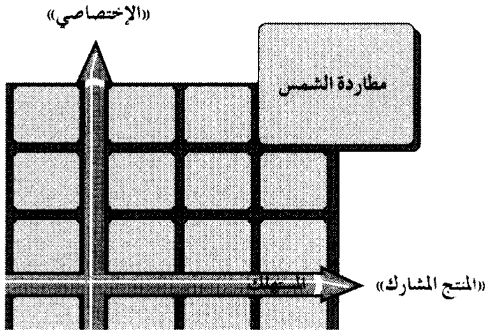
النتيجة بالنسبة للتنبّؤ التقليدي أشبه ما تكون بصور السينما المتحرِّكة مقارنة مع الصور الثابتة. حاول التنبؤ التقليدي أن ينشىء بنية، خطة في شركة، يمكن لها أن تدوم دون تغيير لمدة خمس أَو عشر سنوات. أما التخطيط الذي نسعى إليه، كمقارنة، هو عمليَّة متصلة تسمح للمشروعات أن تتحرّك قُدماً بينما تأخذ في الحسبان التغيير الدائم وهو الشيء الطبيعي في عالم الاقتصاد والأَعمال في يومنا.

ويمضي الفصل في وصف عمليَّة وضع السيناريوهات، معتمداً على عمل أحد أبرز مخطّطي السيناريو في العالم، شبكة الأَعمال العالمية GBN. وعلى كتاب، فن الرؤية البعيدة، كتبه رئيس شبكة الأَعمال العالمية «بيتر شفارتز». يوضّح الطريقة التي اتبعناها في صياغة سيناريوهاتنا، والخطوات الهامّة في تلك العمليَّات، والعظام العارية التي بدت بالظهور وقد رسمتُ تلك الصور باتقان أكثر في الفصول الخمسة التالية من هذا الكتاب.

2008

4

مطاردة الشمس



يقع في قمّة يمين المربّع لمصفوفتنا المقسّمة إِلى خانات مزدوجة ثنائياً سيناريو الاختصاصي/ المنتج ـ المشارك وهو ما أطلقنا عليه مطاردة الشمس. إنه سيناريو يكون فيه العام 2008 هو عام الازدهار الاقتصادي العالمي. تصل في معدلات نمو إجمالي الناتج المحلّي GDP في أوروبا وأمريكا عند أعلى مستوياتها التاريخية لعدّة سنوات. كما أن بلاداً مثل إسبانيا وكندا تشهد معدلات نمو سنوية بأرقام مضاعفة.

كافة الأحداث التي تمّ التنبّؤ بها في هذا الكتاب قائمة على تخمينات ذات دلالة لما قد يحدث في عالم الاقتصاد والأعمال حتى نهاية العقد القادم، وهي مكتوبة من المنظور التاريخي لعام 2008 كما لو أن تلك الأحداث قد وقعت فعلاً. وليس المقصود أن يستند أي قارىء على أي تنبّؤ مهما كان أو على أي إفادة أخرى وردت في هذا الكتاب. وإن مؤلف هذا الكتاب وناشره يتنصّلان من أية مسؤولية مهما كانت ناتجة عن هذا الاستناد على الكتاب.

لكن بعض معدلات النمو المثيرة تحدث في ما أُطلق عليه ذات مرة «الأَسواق الناشئة». إن أُمماً مثل روسيا وتايلاند تتمتع الآن بمستويات معيشة يمكن مقارنتها بمستويات المعيشة التي كانت سائدة في أوروبا الغربية في نهاية الثمانينيات (من القرن العشرين). فمزيداً من تخفيف القيود المفروضة والتطوّر الواسع في تكنولوجيا الاتصالات كانت مسؤولة إِلى حدّ كبير عن الظهور المفاجىء لتلك الأَسواق الناشئة في الاتجاه السائد للاقتصاد العالمي.

إن عالم مطاردة الشمس هو سيناريو يلتقي فيه المنتجون المتخصِّصون جداً مع المستهلكين لتصنيع المنتجات والخدمات وفقاً لطلب العميل. أحدث لعبة كومبيوتر بواسطة شركة صغيرة في تايوان أَو جمهورية تشيكيا. وشركة كهذه ستزوّد العالم برمته بالبرنامج الأساسي للعبة. ويتكوَّن البرنامج من مخطط متطور جداً لا يستطيع إنتاجه سوى المصنِّع، لكن العملاء كانوا قادرين على إضافة العديد من الملامح الخاصَّة بهم، ملامح يتم الاتفاق عليها مع المصنِّع حين الطلب.

وجرى تشجيع توحيد التخصُّص في أعلى درجاته مع عولمة الأَسواق بتخفيض القيود المفروضة وبالتقدّم التكنولوجي، مما ساعد على تكوين أساليب جديدة في العمل. كما تم تحرير موظفي اليوم من قيود الزمان والمكان القديمة. إذ تعمل غالبية الناس عندما تريد وحيث تريد (وكثيراً ما تعني العمل في المنزل). زادت هذه الحرية في الإنتاجية وساعدت في دفع معدلات البطالة إِلى الانخفاض باستمرار.

وفي النهاية برهن التسريح الجماعي في التسعينيَّات عن ظاهرة انتقالية عابرة. وينظر إليها المؤرخون الصناعيون الآن على أنَّها انتقال عرض مؤلم من حقبة تجاريَّة إِلى أخرى ـ من الاقتصاد الصناعي إِلى الاقتصاد الإِلكتروني. فالاقتصاد الإِلكتروني الذي تؤدّى فيه الأَعمال اليوم هو اقتصاد التشغيل الكامل.

لقد تسارعت عولمة الأَسواق بواسطة التقدّم الحديث في الخدمات

اللوجيستية السريعة جداً. إن جيلاً جديداً من طائرات نقل البضائع النفَّاثة التي تستطيع عبور المحيط الهادي بدون توقف بسرعة تفوق سرعة الصوت جعلت أمريكا أكثر قُرباً من أَسواق آسيا، والعكس بالعكس. والطائرات أكبر قليلاً من طائرة بوينغ النفاثة «جمبو»، وهي تطير بسرعة قريبة من طائرات الركاب الكونكورد القديمة. إضافة إِلى ذلك، فملامح التصميم الجديدة في الطائرات جعلت منها طائرات كفوءة وفعَّالة إِلى أبعد حد في استخدام الوقود حيث أن أجور الشحن الجوي عبر المحيط الهادي قد هبطت إِلى مستوى النصف بالمفهوم الحقيقي خلال السنوات العشرة الماضية.

في موازاة هذا جرى تقدّم هائل في مجال النقل البحري. فناقلات الشحن التي تحمل الحاويات العملاقة المصمّمة والمبنيّة في إسكندنافيا قد خفَّضت إِلى النصف زمن الرحلة بين الموانىء الأوروبية وموانىء الساحل الشرقي لأمريكا. تماماً وكما أعطت الإنترنِت المستهلكين إمكانية التسوّق في آن واحد من مئات مجمعات التسوّق الإِلكترونية المختلفة، وتطوّرت أنظمة النقل، مما مكَّن تلك المجمعات من تسليم البضائع إِلى العملاء في أي مكان وبأَسعار رخيصة.

إن عولمة المورِّدين والمستهلكين معاً جعلت من العالم مكاناً صغيراً جداً. مثلاً، عندما فتحت التجارة بين أوروبا وآسيا بموجب (اتفاقية الشراكة التفضيلية بين أوروبا وآسيا EAAPP) في العام 1999، طرحت منتجات إقليمية من أوروبا وآسيا معاً في الأَسواق التي تخص كل بلد لأول مرة. توقّع المورِّدون للوهلة الأولى أن منتجاتهم لن تجذب سوى المغتربين الذين يعيشون في المناطق فقط ـ للأوروبيين الذين يعيشون في غوانغزو وسنغافورة، مثلاً، أَو للأسيويين المقيمين في دوسلدورف وغلاسكو.

فالانفتاح الواسع للمستهلكين على المنتجات الأجنبية والخدمات قد حفَّز موجة من روح المبادرة (تنظيم الأَعمال)، خاصة في بلاد الاتحاد الأوروبي. فقد حقَّق الأفراد المبدعون والاستثمارات باليورو (عملة الاتحاد الوحيدة

وعمرها عشر سنوات) نجاحاً كبيراً في البحث عن مناطق صيد في محيط من من الفرص العالمية. فقد اكتشفوا أنَّه في عالم مطاردة الشمس، يمكن للمنتسبين الجُدد أن يدخلوا المنافسة في معظم الأَسواق بفعالية كاملة كالمتمرّسين القدامى. تماشت حركة البضائع المتزايدة حول العالم مع الهجرة الجماعية للناس، وتشجعت على الحركة من خلال الموقف الأكثر تساهلاً لمعظم الحكومات تجاه الهجرة. فالحرية الأكثر على السفر وعلى تمرير المعلومات عبر الحدود ساعدت على تخفيف حدة التوتّر بين الأُمم.

إن الجماعات العالمية من ذوي العقول المتماثلة من الاختصاصيين قد ارتبطت معاً برابطة لا تعير اهتماماً لمكان ميلادهم ولبلدتهم الأصلية أَو لديانتهم. تبقى تلك الجماعات من الاختصاصيين على اتصال إِلكترونياً، ويتم «دعوتها إِلى الاجتماع» عن طريق الربط الرخيص بفيديو المؤتمرات.

تجتمع عدَّة مجموعات منهم إِلكترونياً عن طريق التماثل في أنماط مشترياتهم بدلاً من مهارات الاختصاصي. والإنترنِت شبكة يميل فيها القرين إِلى البحث عن قرينه. فهنالك، على سبيل المثال، الرابطة العالمية الواسعة الانتشار من المتحمسين للاهتزاز. يطلق عليهم «المهتزّون»، فهم يجمعون وينشرون المعلومات عن أقدم لعبة كومبيوتر في العالم تُسمّى اهتزاز «كويك». وعن طريق الرابطة، يكون اللاعبون قادرين على إيجاد الوسائل الحديثة لتصنيع منتجاتهم وفقاً لطلب الزبون ـ مثال، إضافة مستويات ومزايا لمشترياتهم الأصلية.

وحتى نهاية التسعينيَّات، بدأت المنظمات الرائدة تتحقَّق من أن تغييرات أساسيَّة في سلوك المستهلك تتطلَّب وسائل حديثة تلبّي احتياجات المستهلكين. وطيلة الخمس سنوات الماضية فقدت الشركات اهتمامها في التسويق إِلى مناطق جغرافية معينة. بدلاً من ذلك دفعت بمنتجاتها وخدماتاتها إِلى جماعات مرتبطة إِلكترونياً مثل الهزّازين الـ «كويكرز».

دفع هذا الأمر بالشركات إِلى إعادة التفكير جذرياً في الوسائل التي تقوم بها بالأَعمال. إذ يكتشفون الآن أن عليهم التركيز بشكل حاد على المهارة الأساسيَّة وأن تضع كل طاقاتها لكي تكون «الأفضل نشأة» عند تلك النقطة المحددة على سلسلة القِيَم المضافة. فالشركة السويسرية «نستلة»، على سبيل المثال، لم تعد تنتج الشوكولاته. فقد تطورت لتصبح أول منتج لعجينة الكاكاو، وتعتبر جميع مصنّعي الشوكولاته من بين عملائها.

المستهلك

في سيناريو مطاردة الشمس، نجد أن المستهلكين مرتبطون بحميمية في إنتاج البضائع والخدمات التي تُشبع احتياجاتهم. هذه العلاقة الجديدة القائمة بين المستهلكين والمنتجين تسبّبت في ظهور تعبير جديد عن المستهلكين: إذ يُشار إليهم الآن بشكل واسع بصفتهم (المستهلك الفاعل Prosumers)؛ المستهلكون المطّلعون والمشاركون في تصميم وإنتاج المنتجات التي يريدونها. لقد نبّهت تكنولوجيا المعلومات المستهلك الفاعل Prosumers إِلى حقيقة وجود عدد شاسع الآن من المورِّدين العالميين المتشوّقين جداً لإشباع حاجاتهم الشخصية. فعلى سبيل المثال، كان هنالك في العام 1955 ثلاثة أصناف من الشامبو المتوفرة بالنسبة للمستهلك العادي في المملكة المتّحدة. أما في العام 1995 فقد قفز العدد إِلى 75 صنفاً ووصل اليوم إِلى ما يقارب 1000 صنفٍ.

يدرك المستهلكون بأنّهم لم يعودوا ملزمين بقبول معايير المنتجات التي يقدمها المورِّدون. فيوجد الآن عشرات المجموعات من الاختصاصيين يسعدهم التعاون من أجل تزويد المستهلكين بمنتجات مشخصنة. فالعميل الذي يرغب في الحصول على شامبو مشخصن (يجعله شخصياً)، ما عليه، على سبيل المثال، سوى تزويد الإنترنِت بالتفاصيل حول لون شعره وعمره وطوله وملمسه

والبيئة التي سيمضي فيها معظم أوقاته. عندئذ تلتقي مجموعات المورِّدين لإعداد منتج مناسب لذلك المستهلك فتأمر بتصنيعه.

يضع المستهلكون الآن طلباتهم في السُّوق وينتظرون أن يُستجاب لها. وهذا أمر معاكس لطريقة عملهم السابقة. التي كان يعرض فيها المورِّدون منتجاتهم وخدماتهم في السُّوق ومن ثم ينتظرون ليروا إن كانت تلبّي طلب المستهلكين.

إن جيل Xers، الأشخاص الذين ولدوا في أوروبا وأمريكا الشمالية بين 1965 و1981، أصبحوا المحرِّك الرئيسي لطلب المستهلك. أما جيل «Baby Boomers» وهو الجيل الذي سبقهم، وجزء منهم الآن من المتقاعدين النشطين.

وكان جيل Xers، هو الجيل الأول الذي يتعلّم كيف يستخدم الكومبيوتر في طفولته. ويستخدم الإنترنِت للدخول إِلى كافة أنواع الخدمات. فالأب أَو الأم في البيت يقومان الآن بجلي الأطباق وغسل الملابس وكيّها أثناء وجود الأطفال في المدرسة. بل إنهما يقومان بدراسة المعالجة والبرمجة المتصلين بالكومبيوتر أَو يقومان بإِدارة أَعمال قائمة على الشبكة (ويب) والقيام بإجراء الاتصالات في حين أن أولادهما لا يستطيعون. إن «عمال المنازل» يحبون هذا العمل بنوبات مع اختصاصيين آخرين بحيث يستطيعون تعديل ساعات عملهم لتناسب مع ما تبقّى من عمرهم.

يأتي اقتحام الإنترنِت داخل كل أسرة ليحدث تثويراً لعدة صناعات. فالطريقة التي تباع بها السيارات، على سبيل المثال، قد تغيَّرت جذرياً منذ التسعينيَّات. وفي السنوات الأولى من العصر الإِلكتروني، استخدم المستهلكون الإنترنِت في تصفّح الشبكة بحثاً عن أدنى الأسعار. بعدئذ بدأوا يستخدمون المعلومات التي حصلوا عليها لمجرد تحسين مركزهم التفاوضي من أجل الوصول إِلى صفقة أفضل مع بائع السيارات التقليدي، الذي قام بعمله عن طريق إجراء صفقة تقليديَّة.

قلّص هذا أَرباح تجار السيارات بسرعة شديدة وأخرج معظمهم من هذه التجارة. فمتوسط الربح الصافي لتاجر السيارات الجديدة في الولايات المتّحدة هبط من 600 دولار أمريكي في العام 1990 إِلى 200 دولار أمريكي في العام 2000.

فالمستهلكون الذين يرغبون في شراء سيارة جديدة اليوم يستخدمون «وكيل بحث سيّاراتي» (أوتوموتيف سيرش آيجنت). بعد إدخال طلبيّاتهم ـ على سبيل المثال، هيكل سيارة جاكوار مع تصميم بورش بمحرك توربو، والمكسوة بالخشب من الداخل وبنظام صوتي عالٍ (ألباين) ـ ينتظرون تلقّي العروض.

إن المشتري الذي طلب مؤخراً سيارة ذات هيكل جاكوار ومحرِّك بورش يكون قد تلقَّى ستة عروض خلال فسحة من الوقت لا تتعدَّى بضع ساعات. وإن اثنين من العروض كانت قريبة من المواصفات التي طلبها، بينما أربعة منها تطابقت تماماً مع طلباته. اختلفت الأربعة بشكل طفيف بالسعر واختار العميل في النهاية واحدة منها عن طريق مؤسسة تدعى «كيمان للسيارات» «كيمان أتوموتيف». وكان متأرجحاً بحقيقة تمتعها بعدد من المزايا الضريبيَّة الجذَّابة.

تعتمد السرعة التي تصل فيها عروض السيارات في قليل منها على الوقت الذي تتم فيه خلال السنة. فالوقت الرئيسي في عدد من البلدان لشراء سيارات جديدة هو بعد تسلّم الموظفين مباشرة لمكافآت الأعياد، ولهذا أثر منظور على السرعة التي تعالج فيها المعلومات والطلبيات.

الأَسواق

فالأَسواق في هذه الأيام مفتوحة. ومن خصائصها التدفّق الحر لكميات كبيرة من المعرفة والبيانات من شركة إِلى شركة ومن مستهلك إِلى شركة. وسيكون المستهلكون مغمورين بالمعلومات التي لم تكن في حقيقة الأمر بسبب

وجود أعداد كبيرة من الوسطاء المستعدّين لتقديم المساعدة لهم في تصنيف المعلومات والتركيز على ما هو وثيق الصلة باحتياجاتهم.

تمّت تصفية الأَنظمة والقوانين التي كان ينظر إليها لمدّة طويلة بصفتها حاجزاً وقف في وجه القادمين الجُدد من الدخول إِلى الأَسواق، وتقوم الأَسواق الآن إِلى حد كبير بوضع الأَنظمة والقوانين الذاتية. فالكميات الكبيرة من تدفّق البيانات «المشاعة» تجعل من الأَسواق والمنظّمات التي تعمل فيها شفّافة جداً بالنسبة للمستهلك. تشجّعَ المستهلكون على التنبّه بأنفسهم بدلاً من الاتّكال على وكالات شبه حكومية أَو على لجان أمن أهلية من القطاع الخاص، تقوم بالمراقبة عنهم. وستكون عبارة Caveat emptor (ليحترس المشتري) هامة اليوم حيث لا تكون المنافسة شديدة بما فيه الكفاية لانكفاء المورِّدين لتفادي إزعاج زبائنهم.

أصبح دور الحكومة في الصناعة والتجارة ومنذ عدة سنوات يتمثَّل في «عدم التدخّل». وينطبق هذا على الحكومات من كافة المشارب والأطياف السياسيَّة. فقد ترك الرئيس «بيل كلينتون»، وهو من الحزب الديموقراطي الأمريكي، الكرة تتدحرج من خلال مبادرته «أقل دور ممكن للحكومة» في نهاية القرن الماضي. سرعان ما حذا الاتحاد الأوروبي وحكومات في الدول الغربية حذوه؛ وتَدعْ معظم الدول اليوم السياسة الصناعية لتتشكّل بواسطة خبراء استخلصوها من الصناعة. إن عجز القيادات السياسيَّة عن مجاراة التغيرات السريعة في التكنولوجيا ونتائجها على المشاريع والأَعمال أدَّى إِلى سقوط أكثر من إِدارة وتسبَّب في صداع حاد لإِدارات كثيرة.

كان الاتحاد الأوروبي النصير القوي لمبدأ «دعه يعمل» كمقولة تحكم الصناعة، والذي يركّز الآن طاقاته على تشجيع المنافسة وعلى حماية المصالح الأوروبية في أي مكان من العالم.

كان الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال، نشطاً بشكل خاص في مجال

حماية العلامات التجاريَّة وأسماء العلامات التجاريَّة الخاصة بالصناعات الأوروبية لسلع الرفاهية (الكماليَّات). إن أعمال الأزياء الكمالية وإكسسوارات الزينة، متمركزة كلياً الآن في أوروبا، والمبنيّة على التقليد الذي انطلق في القرن الماضي بواسطة أساطير التصميم الفرنسيين والإيطاليين أمثال «إيف سان لوران» و«جياني فيرساتشي». لكن لا يوجد نقص في عروض الغش الإِلكتروني حسب ما يزعمون حول «السلع الأصلية المصمّمة أوروبياً» التي يكتشف المستهلكون (بعد أن يتسلموها) بأنَّه لا وجود لشيء كهذا.

يقوم الاتّحاد الأوروبي بتعقّب أي غش إِلكتروني يكون قد نما إِلى علم الاتحاد، ويكون الاتّحاد الأوروبي معنياً في إصدار تشريع جديد واتفاقات دولية جديدة تجعل من الاستنساخ الاحتيالي أكثر صعوبة. لكن المحتالين هم بمستوى ذكاء أي صاحب مشروع ناجح، وما إِن يتم سدّ ثغرة في سوق جديدة أَو في ثغرة تكنولوجية حتَّى يسارعوا إِلى إيجاد ثغرة أخرى.

إن تخفيض حجم التدخّل السياسي في السياسة الصناعية برهن على شعبيته في أوساط الرأي العام. ويعتقد الناخبون أنَّهم مَنحوا الحكومات وقتاً أكثر لينفِّذوا ما يعتقدونه من دور رئيسي في المجتمع اليوم؛ تصميم وإنجاز البرامج التي تعزِّز العلاقات الدولية والرفاه الاجتماعي.

ترى عدة حكومات قومية أنه وبالرغم من أن دورها في الصناعة أقلّ مباشرة، إِلاَّ أنه ليس أقل تأثيراً. وتقول بأنَّها ثقافة البلد الفردية والرفاه والبرامج الاجتماعية الأخرى التي تكفل أن يكون لصناعتها قوة العمل التي تحتاجها. وأن تلك البرامج لا تزال من مسؤولية الحكومة.

علاوة على ذلك، يكون الاحتفاظ بعلاقات دولية جيدة أمراً مهماً جداً لإِدارة الأَعمال اليوم. تنتج السلع والخدمات بواسطة شركات أشخاص من المختصين الذين غالباً ما يقيمون في عدد من البلدان المختلفة. عندما تكون

واحدة من تلك البلاد على خلاف مع المجتمع الدولي، يكون لها مضاعفات سلبية واسعة الانتشار.

خذ حالة الرخام الألباني. إن أفضل رخام في يومنا الحاضر هو الرخام الذي يصقل ويصنّع في ألبانيا. إذ يتحوَّل حجر الرخام الخام، الذي يستورد من إيطاليا، على أيدي الحرفيين المهرة الذين يتمتعون بمهارة لا يمكن أن توجد في أي مكان آخر من العالم. من طوكيو إِلى تورونتو، نجد اليوم أن ردهات معظم الفنادق الفخمة والإِدارات تتوهّج وتلمع بالرخام الألباني.

منذ سنوات قليلة، حاولت حكومة أقلية ألبانية إرغام كافة المواطنين المسلمين بأن يتحوَّلوا إِلى الديانة المسيحية. بعد مضي عدة شهور فشل الضغط الدولي في إقناع الحكومة على تغيير رأيها، وفرضت الأمم المتحدة حصاراً على تلك الأمة الأوروبية الصغيرة.

كان لما حصل وقع فوري على السُّوق العالمية لتجارة الرخام. فارتفعت الأَسعار بسرعة صاروخية هائلة ونمت سوق الرخام الجاهز والمستعمل. ونُهبت المواقع القديمة في أوروبا والشرق الأوسط من أجل الرخام الموجود فيها وكان الاهتمام العالمي بهذا التطور بمثابة أداة في إقناع الأمم المتحدة لفك الحصار عن ألبانيا، بعد شهور قليلة على فرضه.

في حالات عديدة، تم الحفاظ على عمل الحكومات مع شركات القطاع الخاص وشبكاتها المتخصِّصة لضمان صيانة العلاقات الدولية. أُقنعت الحكومة الألبانية بإسقاط تشريعها المقترح حول التحوّل الإجباري من الديانة الإسلاميَّة إِلى المسيحيَّة بواسطة عمّال الرخام أنفسهم. إذ كانوا على احتكاك إلكتروني مع مشتري الرخام حول العالم الذين أبلغوهم بمحاولات إحياء مهارات صقل وتلميع الرخام في أماكن أخرى مثل صقلية وجورجيا، وهو إحياء يهدِّد معيشتهم المستقبلية.

بالرغم من موقفها من مبدأ «دعه يعمل»، تحتفظ الحكومات بحقّها في تقديم تشريع جديد حول الصناعة في أي وقت. إن القانون الوحيد الذي مرّره الاتحاد الأوروبي في السنوات الأخيرة، هو ذلك القانون الذي وُضع من أجل التحقّق من أن ضمانات بيئية معينة تمَّت الاستجابة لها. وهي تعطي الاتّحاد الأوروبي صلاحيات في تغريم المنشآت بمبالغ ضخمة إذا ما فشلت في مواجهة الأهداف المعلنة من أجل تخفيض التلوّث. فيرى معظم قادة المشاريع والأَعمال في الاتّحاد الأوروبي مثل هذا التشريع التصادفي «الشعور الجيد» كثمن ينبغي دفعه إذا هم رغبوا في أن يستمروا أحراراً في التصرّف نسبياً بما يخصهم من شؤون.

ومع أن الأَسواق مفتوحة، وتحصل على الكثير أيضاً. تم دعم ذلك الأمر بالتوحيد الشامل للتكنولوجيا التي تسمح للقادمين الجدد من دخول كافة مجالات الأَعمال والمشاريع التي تسيِّرها التكنولوجيا على نحو رخيص نسبياً وسريع. إن توفّر موجات تردد «نطاق موجي» واسعة الانتشار وغير المحدودة تساعد أيضاً في جعل ما هو ممكن من بثّ كميات كبيرة من البيانات للمستهلكين، فالشكر لتطور وسائط الإعلام المتفاعلة، للذين يجلسون في بيوتهم بجوٍ ملؤه الراحة بينما يقوم باتصال ثنائي مباشر مع الموزِّدين في كافة أنحاء العالم.

آفاق الصناعة

فالتقسيم التقليدي للخطوط بين الصناعات أصبح غير واضح المعالم لأن المؤسَّسات تركِّز الآن على أن تصبح من بين مؤسَّسات «الأفضل في العالم» عند نقطة محدّدة على سلسلة القِيَم المضافة. إن فكرة وجود أشياء مثل «المصارف» و«مصانع السيارات» التي تتحمّل المسؤولية عن السلسلة برمتها قد اختفت كلياً. يتم توريد الخدمات المصرفية والسيارات بواسطة مجموعات من منظمات

الاختصاص التي تجيء معاً بأسلوب سلس لمواجهة الطلبات الفردية.

فقدرة المنشآت على المنافسة على أساس الكفاءة الأساسيَّة المحدودة قد سمحت للشركات المتصارعة التي كانت ذات يوم من الكتلة الشيوعية السابقة ومن دول العالم الثالث بأن تصبح من اللاعبين الرئيسيين في الأَسواق العالمية. لذلك تجري الأَعمال الآن «عبر الأسلاك» التي نادراً ما يكون فيها الموقع الجغرافي كقضية تذكر.

في نطاق هذا الإطار يوجد وسطاء مختصُّون يقومون بتجميع العناصر الفردية المكوَّنة لسلسلة القيم لكي تبتكر خدمات ومنتجات تُصنع وفقاً لطلب الزبون والتي ترضي «طلبات الزبائن» «Prosumers». إن تلك الأدوات التي يطلق عليها «الأدوات المكملة لسلسلة القِيَم» تتوقع طلبات الزبائن» «Prosumers» مقدماً، وتستجيب أيضاً لها كاستعادة لأحداث الماضي.

تمّ وصف خصائص الصناعة من قِبل أولئك المختصين العالميين الذين جرى التركيز عليهم بقدر ضئيل. وهم يعتمدون كلياً على شبكة تكنولوجيا متقدِّمة وعلى فعاليتهم عن طريق مهاراتهم الأساسية المطلوبة من أجل بقائهم. إن تحالفات هؤلاء المختصين تلتقي معاً ومن ثم تنفصل عن بعضها البعض معتمدة على حاجة المستهلك. فتجد المنشآت نفسها شريكة في عمل معين ومنافسة في عمل آخر. فالروابط الإِلكترونية التي ربطتها معاً في يوم ما ربما تتفكّك في يوم لاحق.

أدَّى ذلك إِلى تطوير برامج معقَّدة تسمح للأجزاء الصغيرة في الشبكة بأن تكون مفكّكة باستمرار، وبعدئذ يعاد بناؤها بينما تتغير تلك التحالفات مع حصول أولئك على حق استعمال الشبكة.

لم تعد قائمة تلك المنشآت الفردية التي تصنِّع كافة القطع التي يتكوّن منها الجزء الداخلي من الغسّالة، على سبيل المثال. فالعملاء الذين يرغبون في شراء

غسالة يسألون الأداة المكملة لسلسلة القِيَم Value Chain integrator أن تركِّب أيّ توليفة ذات مزايا خاصة يطلبها، عندئذ تلجأ الأداة المكملة إلى المختصين الذين تعتقد أنَّهم الأكثر قدرة على تلبيات احتياجات العميل.

لقد أوقف هذا التطبيق المسرِف الذي تعودنا على حدوثه في الماضي عندما كان أصحاب الغسَّالات يستخدمون فقط جزءاً يسيراً من عدد البرامج التي صُنِّعت غسّالاتهم لكي تؤدّيها. أما في وقتنا الحاضر فلا يوجد سبب يجعلك تملك آلة تؤدي وظيفة أكثر مما تطلبه منها.

إن الاستمرار في إلغاء القوانين المفروضة على الصناعات في أرجاء المعمورة والتطور في التكنولوجيا الجديدة القادرة، قلّل من العوائق التي تحول دون الدخول إلى نقاط عدة على طول سلسلة القِيَم المضافة. وكان لهذا وقع كبير، بصورة خاصة على صناعات مثل الخدمات المالية حيث بقيت القوانين الصارمة في عدد من بلدان العالم ولعدة سنوات تقيِّد عدداً من المنتسبين الجُدد إلى المشاريع والأَعمال مثل الأَعمال المصرفية أَو المضاربة في سوق الأَوراق المالية.

كان إلغاء قانون «غلاس ـ ستيغال» في الولايات المتّحدة منذ عدة سنوات قد أزال آخر قيد متبقٍ على الأَعمال المصرفية في ذلك البلد. وكان القانون قد صدر في العام 1933، الذي منع البنوك التجارية من ضمان السندات أَو التعاطي بالأَوراق المالية طيلة ثلاثة أرباع القرن تقريباً. وقد أُلغي القانون أخيراً لأن ضمانات السندات والتعاطي بالأَوراق المالية أصبح عملاً مفتوحاً بحيث بقيت المصارف التجاريَّة هي الوحيدة تقريباً من بين المؤسَّسات التي لا زالت ممنوعة بطريقة ما من الاشتراك فيها.

لقد صدر قانون «غلاس ـ ستيغال» أصلاً لبعض الأسباب الجيدة. فقد تعرّضت المصارف التي تستغل أموال المودعين لدعم أَسعار الأَوراق المالية التي كانت تقوم بضمانها إلى عدد من الفضائح. لكن خطورة مثل ذلك الموقف

من أن يتكرّر بعد إلغاء القانون الذي تم الاعتقاد بأنّه صغير. وإن التدفق الضخم للمعلومات يمر الآن بين الشركات والمستهلكين، وإن هنالك وكالات بحث كثيرة واقعة على شبكة الاتصال العالمي واسع الانتشار WWW (وورلد وايد ويب) التي تقوم بتحليل المعلومات عن أولئك الذين يقدمون الخدمات المالية. ويكون من السهل على المستهلكين استغلال المعلومات بالتجسّس عليها.

أيَّ شخص يريد أن يكوّن وديعة يستطيع أن يكتشف بسرعة ما هو الوضع الاعتمادي الذي تكون هي عليه تلك المؤسَّسات المختلفة التي تأخذ الودائع. وتستطيع أيضاً أن تكتشف بعض مستويات الخطر القابلة للقياس الذي تتعرّض له المؤسَّسات.

بعض الشركات الرائدة اليوم

إن الكشف عن سيناريو مطاردة الشمس فرض على جميع الشركات الرائدة أن تجري تغييرات رئيسيَّة على الطريقة التي تعمل بها وعلى الأَعمال التي تديرها. وعليها أن تقرِّر في أي جزء من سلسلة القِيَم المضافة تريد أن تضع نفسها فيه، أَو أن تقرّر إذا رغبت في أن تكون أدوات مكملة لسلسلة القيم. وتحوّلت بعض أكبر وأنجح المنشآت العالمية كلياً في حيّز زمني لم يتجاوز العقد في مداه.

وعلى سبيل المثال، شعرت شركة نوكيا Nokia للهواتف النَّقَّالة الفنلندية الناجحة جداً في نهاية التسعينيّات، بضغط الهوامش المتقلِّصة والمنافسة العالمية، فقرَّرت بيع معظم عمليّاتها التجاريَّة. والنتيجة أن نوكيا هي الآن مشروع أَعمال مشهور في مجال البحث والتطوير. فالشركة التي أُعيد تنظيمها، وتسمّى «نوكيا للأبحاث» (نوكيا ريزيرش)، لا تقوم بعمليّات بيع مباشر إِلى المستهلكين، فهي تزدهر باستمرار وعلى نطاق واسع عن طريق قيامها

باختراقات تكنولوجية في مجال الاتصالات اللاسلكية وتقنيات تخزين البيانات وباستخدام تكنولوجيا الليزر الأزرق.

باعت الشركة عمليّات صناعة الهواتف النَّقَّالة إلى شركة كومباك Compaq، التي كانت في حينها شركة أمريكية مصنِّعة للكومبيوتر في مشروع تحوّل إلى سلعة. وبشرائها للعمليّات التجاريّة للهاتف النقَّال في نوكيا، أعلنت كومباك عن تغيير حاد في وجهتها الاستراتيجية. فقد قرَّرت الشركة الأمريكية أن تصبح مصنِّعة متخصِّصة في مكوّنات الكومبيوتر المادية (هاردوير) Hard ware «Shells» القوقعات، وهي العلب الأساسيَّة التي يزوِّد فيها الآخرون البرمجيات Software. تقوم كومباك الآن بإنتاج كومبيوترات للشركات مثل مايكروسوفت التي تقوم بدورها بتوزيعها مجاناًعلى الزبائن الذين يشترون أَنظمة برامجها.

بالمثل، تصنِّع كومباك تجهيزات الهاتف النقَّال لموزّعي خدمة الاتصالات عن بُعد عبر العالم. والكثير منها تُوزّع بواسطة مزوّدي الخدمة كجزء من صفقة تربط بها زبائنها لفترة من الوقت بخدماتها الخاصة.

ومنذ فترة وجيزة اشترت كومباك عمليّات تصنيع السيارات لشركة «ميتسوبيشي» اليابانية. وهذه ستتطور بالطريقة نفسها الني نفذت فيها أَعمالها في مجال الكومبيوتر والهاتف النقَّال. فزبائن سياراتها الميتسوبيشي سيكونون الرقم المتزايد ممن يقدِّمون الخدمة لصناعة السيارات ـ مورِّدو أجهزة مراقبة السير عبر الأقمار الصناعية وأنظمة الصوت والمكالمات الهاتفية في السيارة عبر الفيديو، على سبيل المثال. ولا تقوم أية واحدة من تلك الشركات بتقديم سيارة مجانية مقابل التزام الزبون بخدماتها. لكن بعض المحلّلين يتوقّعون أن ذلك اليوم ليس ببعيد.

قطعت شركة فورد للسيارات «فورد موتور كوبماني» أيضاً شوطاً بعيداً من خلال تحوّلها المثير. فقد أدركت في نهاية التسعينيّات أن تحوّلاً أساسياً يجري في أَسواقها. حمَّل النمو الاقتصادي السريع في الغرب معنىً يفيد بأن

المستهلكين هناك أصبحوا من أصحاب الخبرة. ولم يعودوا قانعين بتوحيد معايير «السيارات العالمية» التي كانت فورد هي الرائدة فيها ـ الطراز الوحيد الذي يمكن له، مع تعديلات طفيفة، أن يُباع في أي مكان في العالم.

رغب العملاء باقتناء سيارات متمايزة مشخصنة (تحمل اسم الشخص الذي يملكها)، وهو اتجاه وقف في وجه الصناعة. فقامت تدريجياً وبسبب حاجتها الماسَّة إِلى تخفيض النفقات بتقليص الخيارات عن طريق تحديد عدد وتنوّع الطرازات التي تطرحها في السُّوق. وكان لا بدّ من تقديم شيء ما، وفي النهاية لم يكن المستهلك.

في الوقت الذي كان الطلب على مزيد من المنتجات المشخصنة ينمو ويتصاعد في الغرب، كانت الأَسواق في الهند وفي جنوب شرقي آسيا تتفجَّر. فالطلب على السيارت هناك نما بسرعة، حتى أنه وفي عدد من تلك البلدان كانت السيارة رمزاً للمنزلة الرفيعة بدلاً من أن تكون وسيلة مواصلات. حيث أن كثافة السكان عالية إِلى درجة أن العديد من الطرقات مكتظة بالناس بصورة تنذر بالخطر.

فالمسافرون الذين تعج بهم المدن يومياً مثل مدينتي بانكوك وبومباي تستغرق رحلتهم ما بين سبع إِلى ثماني ساعات لكي يقطعوا بضعة أميال بين مراكز عملهم ومنازلهم. لذلك يتمسك المسافرون الذين يرغبون في السفر بسرعة أكبر بالدراجات الهوائية التي دأب أجدادهم على استخدامها. أما الأثرياء جداً فيتنقّلون بالمروحيات، لذلك غدت السماء فوق تلك المدن الآن معرّضة للاكتظاظ بصورة تُنذر بالخطر.

بمحاولتها لأن تكون مصنِّعة للسيارات بشكل كامل في الأَسواق جعلت مثل تلك المحاولات من فورد تتحقَّق من أنها ذهبت إِلى أبعد مما كان متوقع. فقرَّرت احتياجها إِلى التركيز بدقَّة متناهية إذا أرادت أن تكون حلقة قابلة للبقاء

في سلسلة القِيَم المضافة لصناعة أصبحت حقيقة عالمية وتصنّع حسب طلب الزبون.

لذلك قامت الشركة في العام 2002 بعملية ضخمة لإعادة البناء. فباعت مشروعات التصنيع غير الأساسية، وتخلّصت من جميع المصمّمين فيها وجميع الأدوات المكوّنة للصناعة وجميع أَعمال القروض (الشاسعة). وكل ما تبقَّى هو صناعة لسيارات إنسيابيّة معصرنة من بين الأفضل في العالم لديها روابط مرنة مع عدد كبير من الشركات في العالم.

والآن تستخدم فورد تلك الروابط لتسليم السيارات المصنّعة وفق طلب الزبون إِلى المستهلكين في كافة أَسواقها. وتعمل في الغالب مع مجموعة «تصميم سيارات بورش»، (بورش أوتوموتيف ديزاين) وهي المؤسَّسة التي اشترت مشروع التصميم الخاص بشركة فورد العام 2002. وكثيراً ما تستخدم محركات هوندا في سياراتها. والشركة اليابانية التي تعوّدت (مثل فورد) أن تكون صانعة لسيارة كاملة متكاملة تصبح الآن صانعة للمحركات، ولا شيء آخر غير ذلك. قامت بإعادة البناء في الوقت نفسه تقريباً الذي قامت به فورد، وفكّرت كثيراً بالخيارات ذاتها بالنسبة لمستقبلها. إنَّ محركات هوندا الآن تزوِّد كل شيء بالقوة من آلات جزّ الأعشاب في المروج إِلى الطائرات المروحية.

مربّع باركليز

كان مصرف باركليز منذ عشرين سنة واحداً من أكبر مصارف المملكة المتّحدة، ونادراً ما يخلو أي شارع عام في البلاد من وجود فرع للمصرف. أما اليوم، فيؤدي باركليز نمطاً لعمليّات مختلفة كلية. إذ إِن معظم أَعماله تنفَّذ إلكترونياً. والعمارات الوحيدة التي يمتلكها فعلياً هي أرض جامعية معشوشبة في مرتفعات سكوتلندا.

بدأ التحوّل في أَعمال باركليز في نهاية التسعينيّات عندما بدأت الخدمات

المالية المبنيّة على الإنترنِت تقوم بالأَعمال التي كان يقوم بها الفرع المصرفيّ. فأغلق المصرف فروعاً كثيرة وسرّح أعداداً كبيرة من الموظفين عندما بدأ في التركيز على الخدمات الإِلكترونية بشكل متزايد.

إن نجاح تلك الخدمات الموصولة بشبكة الإنترنِت كانت كافية لإقناع باركليز بالتوسّع في مجالات أخرى من التسوّق الإِلكتروني فأسّس مجموعة شركات جديدة لتوسيع نطاق خدمات التسوّق عن طريق الإنترنِت، وأطلق عليها مربّع باركليز (باركليز سكوير).

مع نهاية القرن كان «مربّع باركليز» يدير عدداً من المخازن التجاريَّة الفعلية على الإنترنِت. عملياً، كان كل ما قدّمته الشركة قناة اتصال علاوة على ربط بينيّ حسيّ مكَّن «المتسوّقين» الإبحار في القناة. لكن سرعان ما برهنت الخدمة على أنَّها أكثر ربحيّة بالنسبة لمجموعة شركات باركليز من مشاريع الخدمات المالية التقليديَّة.

انتقلت الشركة مدفوعة بشعار أخّاذ سهل التذكّر لحملة إعلانية («اشترِ إِلكترونياً من باركليز» وتنطق بلكنة شمال إنكلترا) من قوة إِلى قوة. وهي تملك الآن 17 مركزاً تجاريًّاً على الشبكة وتتقاضى نسبة مئوية عن كل عمليَّة تتم عن طريقها. إِلاَّ أن باركليز لا تستحوذ فعلياً على أية أشياء تم شراؤها. ويترك ذلك إِلى شبكات المورِّدين الذين يستخدمون المراكز التجاريَّة لتسويق منتجاتهم.

إن كل واحد من المراكز التجاريَّة الواقعة على مربّع باركليز الـ 17 يؤمّن ما تحتاجه جماعة مختلفة المصالح. هنالك على سبيل المثال، مركزٌ تجاريٌّ لبيع لوازم الجنائن «غاردِن مول» حيث يكون بمقدور الجنائني الهاوي والمحترف شراء النباتات ولوازم الجنائن من أي ركن في العالم. ويزود المتجر الزبائن أيضاً بالاستشارات الهامة جداً حول نوع المناخ والأتربة التي تحتاجها النباتات المختلفة.

إن واحدة من الخدمات الأكثر نجاحاً للمركز التجاريَّة المتخصّصة ببيع

لوازم الجنائن المكيفة لتلبية احتياجات الناس الذين ينتقلون للسكن في منزل جديد. ففي الاقتصاديات العالمية المرنة اليوم ينتقل الناس إِلى مسكن جديد على نحو متكرّر أكثر مما تعوّدوه في الماضي. فإذا ما أرادوا أن يكون لديهم حديقة جديدة تتناسب مع منزلهم الجديد، كل ما عليهم عمله اليوم هو أن يعطوا عنوانهم بالتفصيل إِلى مركز متاجر الحدائق «غاردن مول». فمن قاعدة البيانات والمعلومات المتوافرة لديه يكون قادراً على تقديم معلومات عن أنسب نوعية للتربة ولأفضل المواقع ولطبيعة المناخ المناسب.

وبالاستناد إِلى المعلومات تستطيع رسم مخططات لجنائن تمثِّل مناظر طبيعية مختلفة، آخذة بالحسبان أية طلبات محددة للزبون؛ إذا ما رغب، على سبيل المثال، بحديقة منزلية وردية أَو حديقة على الطراز الياباني أَو حديقة منزلية وفق ميزانية معينة. حينئذٍ يختار الزبائن المخطط الذي يفضلونه، فالمواد المطلوبة لزراعة الحدائق ترسل لهم مباشرة. وإذا أرادوا استخدام أي شخص يقوم بالعمل الشاق، يمكن توفيره أيضاً.

وهذا النّجاح الكبير الذي حققته مراكز متاجر باركليز دفع بالشركة إِلى تغيير هيئتها التنظيمية ككل لأَعمال الخدمات المتصلة بالإنترنِت، إِلى مربّع باركليز.

شركة الغاز البريطانية العامة المحدودة

هنالك شركة أخرى تحوّلت مشاريعها وأَعمالها جذرياً بواسطة كليّة نظام الإنترنِت هي شركة الغاز البريطانية (بريتش غاز). إذ كانت حتى نهاية القرن الماضي المورِّد المحتكر للغاز الطبيعي للمنازل البريطانية. بعدئذ تم خصخصة الشركة وفتحت سوقها الاحتكارية للمنافسة.

كان لهذا التغيير أثران على وجه التخصيص: أولاً: ضيّق هامش أَرباح

الشركة بشكل ملحوظ، وثانياً، أرغم الشركة على التفكير بوسائل جديدة لجعل حَمَلَة سنداتها سعداء.

إن إعادة التفكير هذه دفعت بمدراء الشركة لأن يقرِّروا في العام 2001 بأن يركّزوا أَعمالهم على أصولها القيمة: الاحتكاك المباشر تقريباً مع كل منزل في بريطانيا. بذلك أعادت شبكة الغاز البريطانية بناء نفسها، وأعطت لنفسها اسماً جديداً BG، وانطلقت في أَعمالها لتصبح مركزاً متقدماً، لتقديم البضائع في متجر متعدد الخدمات في التصنيف والفهرسة.

ومع أن نمو التجارة الإِلكترونية كان ظاهرة غير اعتيادية في السنوات الأولى من هذا القرن الحادي والعشرين، فإن البيع المباشر عبر الفهارس (الكاتالوغ) والهاتف استمرت في النمو بسرعة كذلك. ويوجد اليوم فهارس إِلكترونية أكثر بكثير من كشوفات الفهارس المطبوعة، إِلاَّ أن الكثيرين من الزبائن لا زالوا يفضِّلون التحدّث بواسطة الهاتف مع طاقم متدرِّب من الموظفين قبل أن يقوموا بالشراء الإِلكتروني.

لدى شركة بي جي (الغاز البريطانية) مراكز اتصال هاتفي طيلة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة 24 ساعة في اليوم، ولديها مندوبون لخدمة العميل أكثر كفاءة وتدريباً من أي مؤسَّسة أخرى في أي مكان. رغم أن مراكز الاتصال تعمل مباشرة على الهواء في جميع أنحاء العالم ونادراً ما تلتقي مع بعضها البعض، فهي تقدم خدمة مستمرة يجد فيها المستهلكون نوعاً من الجاذبية. ويحصلون تكراراً على الاستحسان في استطلاعات آراء المستهلكين.

تقوم (بي جي) الآن بخدمة تشكيلة واسعة من القوائم المفهرسة تبيع كل شيء من العمل المصرفي إِلى الأثاث الوثير، وتجد الشركة نفسها أيضاً، ومن حين لآخر تتلقَّى طلباً من مستهلك لتسليمه بعضاً من الغاز الطبيعي.

شركة الاتّصالات البريطانية
وخدمات التكامل البريطانية

إن قصة «الاتِّصالات البريطانية عن بُعد» «بريتيش تِليكوم» مختلفة نوعاً ما. فكانت في نهاية القرن العشرين واحدة من أكبر الشركات وأكثرها ربحية في أوروبا. وبعد بيعها إِلى القطاع الخاص، تمكّنت من تطوير أَعمالها في أَسواق الاتِّصالات المتنامية بسرعة وبنجاح منقطع النظير.

على كل حال، بدأت الشركة في نهاية الثمانينيّات التحقّق من عدم قدرتها على البقاء معتمدة على سوقها المحلي الصغير نسبياً في المملكة المتّحدة. لذلك ابتكرت استراتيجية كبيرة صُمِّمت بحيث تحوَّلت إِلى مورِّد عالمي حقيقي لخدمات الاتِّصالات.

إِلاَّ أن تلك الاستراتيجية عانت سلسلة من النكسات. فالربط المقترح مع الشركات الأمريكية MCA فشل على نحو غير متوقع، والاقتراب من شركات الاتِّصال في ألمانيا والصين رُفِضَ بلا مبرّر.

لم تجد شركة الاتِّصالات البريطانية بي تي BT نفسها معتمدة كلياً على سوقها المحلّي فقط، بل وجدت نفسها أيضاً في سوق أصبح الهدف الرئيسي لعدد هائل من المنتسبين الجُدد إِلى أَعمال الاتِّصالات. سعت تلك الشركات، ومعظمها وافد من الخارج، إِلى اختيار أَعمال شركة الاتِّصالات البريطانية BT الأكثر ربحاً في المملكة المتّحدة. وسرعان ما نجحت في اكتساح عدد من الأَسواق التي كانت تعتبر تقليدياً أَسواقاً لشركة الاتِّصالات البريطانية (بي تي).

عندئذ باشرت الشركة في «إعادة تكوين هيئات اعتبارية» صاحبَها عدد من الحملات الإعلانية الواسعة. لكن تلك الأَعمال أدخلت تحسينات إضافية على نتائجها، فكان لها آثار عكسية في المدى البعيد والسبب أن الشركة تناولت عمليَّة التسريح الجماعي للعمال والموظفين بشكل سيء. فتخلّصت من طواقم

الموظفين الشباب الجُدد أولاً، ومن ثمّ وجدت نفسها مع مجموعة من المدراء وكبار الموظفين في الخدمة الذين لم يكونوا قادرين على استغلال الفرص التي وفّرتها تكنولوجيا الاتّصالات سريعة التغيير.

وبحلول العام 2002 انقسمت الشركة على نحو خطير. فاستمر جيل الموظفين القدماء في مقاومة التغيير في حين كانت مجموعة من المدراء التنفيذيين الشباب في قسم الخدمات تدفع بصعوبة للإمساك بفرصة للتحرّك باتجاه الأَسواق الجديدة. فكانت عيونهم شاخصة على أَسواق الاتّصالات وخدمات أَنظمة الدمج.

وبعد معركة طويلة ومريرة، انقسمت الشركة في النهاية إِلى شركتين: واحدة استمرت تحمل اسم شركة الاتّصالات البريطانية، وقدمت بشكل أَو بآخر الخدمات نفسها التي كانت تؤديها الشركة على الدوام، تقوم ببيع حق الدخول إِلى شبكة الاتّصالات التي تملكها الشركة، تصونها وتحدّثها؛ أما الشركة الأخرى فتحمل اسم («بريتيش إنتيغريشن سيرفيسيس» خدمات الدمج البريطانية BIS)، فبدأت بتقديم فيض من الخدمات الجديدة حيث تستطيع شبكة مثل تلك التي تمتلكها بريتيش تليكوم تكون قادرة على توريدها. ولم يمضِ وقت طويل قبل أن تتفوّق على أبويها اللذين جاءا بها إِلى الدنيا، وفي السنة الماضية كان حجم مبيعاتها ثلاثة أضعاف شركة الاتّصالات البريطانية.

ماذا تفعل لكي تكون ناجحاً؟

لكي تنجح في عالم مطاردة الشمس، على الشركات، أولاً وقبل كل شيء، أن تكون فطنة حادة الذهن وقادرة على الاستجابة السريعة لطلبات السُّوق الجديدة. فأبحاث السُّوق الدقيقة تُثمَّن عالياً هذه الأيام. هناك مؤسَّسات بحث معينة باتت معروفة بقدرتها على تحديد أنماط التغيير في سلوك المستهلك في مرحلة باكرة. مثلها مثل أَعمال أخرى، أصبحت أَعمال أبحاث السُّوق ذاتها

متخصِّصة جداً. فهنالك مؤسَّسات لا تقوم بأي عمل محدد سوى مراقبة سلوك أجيال معينة.

معظم الأَعمال الناجحة اليوم تتكون من شبكات من الاختصاصيين الذين يقيمون في بلاد ومناطق زمنية متباعدة جداً عن بعضها البعض. وهو ما يمكّنها جميعاً من العمل في الساعات التي تناسب كل واحدة منها، بينما تقوم في الوقت نفسه بتقديم ما يشبه العمل على مدار الساعة «إننا لا نغلق أبداً» وهو نوع من الأَعمال المتوقعة للمؤسَّسات العالمية اليوم.

من الأنماط العامة أن تجد شريكاً في أستراليا يرعى الأَعمال بينما يكون زملاؤه في أوروبا يغطّون في النوم. ثمّ يسلِّم الأوروبيون الأَعمال والمشاريع إلى شركائهم في الولايات المتّحدة الذين يستمرون في قيامهم بالأَعمال حتى يحين وقت تسلّم الأستراليين لها مرة ثانية. يؤسِّس هذا النمط لمجموعات لديها نظرة ثقافية تعددية واسعة كما يكون لديها في الوقت نفسه تركيز محدود على قدراتها الأساسيَّة، ولا بُدَّ أَن تتضافر العوامل الضرورية للنجاح في عالم اليوم.

تحتاج المنشآت أيضاً إلى المقدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات في طلبات السُّوق، ويجب أن لا تقاس استجابتها من حيث مقدرتها على الابتكار فحسب، بل أيضاً من حيث مقدرتها على دمج التقنيات الجديدة وعمليَّات الأَعمال الداخلة في مؤسَّساتها عندما يكون ذلك مناسباً.

وعلى العمَّال أن يتعلّموا المهارات والتقنيات الجديدة باستمرار، وعليهم أن يكيِّفوا حياتهم المتعلقة بالعمل لفهمها كلياً. هذا يعني أن يغيّر الأبوان ساعات عملهما في أحوال كثيرة من غير إعطاء مهلة كافية لأخذ الحيطة، وهو عمل تحقَّق بسهولة أكثر بسبب الظروف الجديدة المتغيّرة في المدارس.

فكثير من التعليم في أيامنا يحدث من خلال الإنترنِت حيث يمضي الأطفال وقتاً أكثر وهم يؤدّون «الواجب المدرسي» أكثر مما يؤدونه في المدرسة. والموضوعات التي يحتاجون إِلى إتمامها في المدرسة يمكن لهم

القيام بها في الأوقات التي تناسبهم. فنفوذ المستهلك والطلب على السلع والخدمات الميسَّرة قد أحدثت أثراً بالغاً في سوق التعليم.

إشارات الإنذار المبكّر

وبالاستفادة من المعرفة بما يحدث وبما حدث فعلاً يصبح بالإمكان رؤية عدد من الاتجاهات الصناعية التي قامت في حينها (ولتلك الاتجاهات التي كانت قادرة على رؤيتها) وكأنَّها إشارات إنذار مبكِّرة للأشياء التي ستحدث. هنالك أمور ثلاثة جديرة بالذكر على وجه الخصوص هي:

1 ـ تسارع تدريجي في عدد المنتسبين الجُدد إلى الأَعمال الواسعة الانتشار. فالصحف تعج بالقصص التي تدور حول المنشآت التي قرَّرت فجأة البدء بعمل شيء ما مختلف كلياً ودخلت في مشاريع وأَعمال كانت تبدو منذ بضع سنوات سابقة (بالنسبة لها) غير ملائمة. وفي حينها كان عدد كبير من الشركات يتخلّى عن مشروعات وأَعمال كانت تبدو بالنسبة لها منذ سنوات قليلة على أنَّها من صميم وجودها. لعل حالة شركة «الغاز البريطانية» «بريتش غاز» التي تخلّت عن أَعمال الغاز كانت إحداها؛ ولعل اليوم الذي أنتجت فيه شركة نوكيا آخر هاتف نقَّال هو حالة أخرى.

2 ـ وجاءت الإشارة الثانية من حجم المنتسبين الجُدد إلى سلسلة من الصناعات التي كانت تقليدياً حكراً على عدد كبير جداً من المنشآت. ولم يبدُ الأمر هامّاً جداً بالنسبة لقادم جديد صغير. وهو ما أدَّى إلى ظهور عدد كبير جداً من قصص «داوود في مواجهة جالوت» على صفحات صحف المال والأَعمال.

بدأت شركات ليكر وفيرجن وغيرهما بدحرجة الكرة عندما سيطرت على عمالقة الخطوط الجوية في الثمانينات. فقرَّرت «فيرجن» من ثمَّ

إِدارة خطوط حديدية وكذلك إدارة شركة تأمين، وتم تشغيلهما كمؤسَّسات فعلية. وهذا النوع من البنية الصناعية في هذه الأيام شائع بحيث يصعب على المرء التذكّر كيف كانت تبدو في الأصل في ذلك الوقت الذي كانت فيه «فيرجن» الأولى التي تفرد جناحيها.

3 ـ أخيراً، ربما كان التنبؤ باحتمال أن يتطوّر سيناريو مطاردة الشمس تدريجياً إِلى نوع من التحالفات التي كانت تقيمها الشركات فيما بينها. وفي اندفاعها نحو التحالفات والمشروعات المشتركة، دخلت الشركات إليها وكأنَّها ستدوم إِلى الأبد. وحتى عندما تم وضع حدٍ لها، تمّ ذلك بكل أسف وبإحساس بأنَّ نهايتها كانت دلالة على شيء من الفشل.

وبالتدريج فقط بدأت الشركات تدرك بأن التحالفات قامت لتتفكّك، وأن لها بالضرورة عمراً محدوداً، وتدوم فقط حتى تتحقَّق أهدافها المحددة. لكن ما إن تلوح تلك الأهداف في الأفق، حتى تقوم الشركات بسرعة بإجراء تعديل على سلوكها، وبقيام التحالفات وتفكيكها بأقصر وقت ممكن. وسرعان ما أصبحت التحالفات قصيرة المدى وذات المهام الموجهة بين الشركات هي المفتاح لنجاح المشروعات والأَعمال في كافة المناطق. وبات هذا النوع الجديد من الارتباط المؤقّت يُعرف «بالعبث» «Lalliance» وهو دمج لكلمتي «تحالف» و«إضاعة الوقت».

ملخص الفصل

في سيناريو مطاردة الشمس ينمو الاقتصاد العالمي ويزدهر. وتكون معدلات النمو في أوروبا وأمريكا عند أعلى مستوى لها وأن معظم معدلات النمو المثيرة تحدث في ما أطلق عليه ذات مرّة «الأَسواق الناشئة». فالقيود المخففة وتطور الكفاءة العالية وتكنولوجيا الاتِّصالات أربكت تلك الأَسواق الناشئة ودفعت بها إِلى الاتجاه السائد في الاقتصاد العالمي.

في سيناريو مطاردة الشمس يصبح المستهلك هو الملك. وكما يطلق عليهم الآن «Prosumers»، «المستهلكون الفاعلون»، يتوجهون إِلى الشركات العالمية يطلبون منها إشباع حاجاتهم الفردية. إنهم يطلبون بإلحاح، ويقيمون مجرد علاقات مع المورِّدين الذين يسلّمون القيمة. فانتشار المعلومات جعلهم حذرين جداً من تنوّع الخيارات المتوافرة لديهم من أعداد كبيرة من المورِّدين.

فأبواب الأَسواق في هذه الأيام مفتوحة على مصراعيها. وهي تتّسم بتدفّق حرّ لكميات وافرة من البيانات من شركة إِلى أخرى ومن العميل إِلى الشركة. ويمكن غمر المستهلكين بالمعلومات التي لم تكن بالنسبة لعدد كبير من الوسطاء الذين تساعدهم على فرزها والتركيز على ما يوافق احتياجاتهم.

فالقوانين، التي ظلت لمدة طويلة تقف عائقاً أمام دخول القادمين الجُدد إِلى الأَسواق، قد تمَّت إزالتها تقريباً، وغدت الأَسواق الآن تقوم بوضع قوانينها الذاتية على نطاق واسع.

بقيت العولمة والتطورات التكنولوجية المتقدمة هي القوى الرئيسة التي تشكِّل المشهد الصناعي، وبذلك تجري أَعمال ومشاريع كثيرة «عبر الأسلاك» إذ نادراً ما يشكِّل الموقع الجغرافي قضية.

فقد أصبحت خطوط التقسيم بين الصناعات غير واضحة بحيث لم تعد التصنيفات التقليديَّة للصناعة موجودة. وتتصف الصناعة الآن بأنها تركّز بشكل ضيِّق على اختصاصيين عالميين يعتمدون كثيراً على شبكة تكنولوجيا متقدمة وعلى فعاليّتهم بصفتها هي كفاءتهم الأساسية. وتلتقي تحالفات أولئك الاختصاصيين معاً ويعتمد بقاؤها أَو عدمه عندئذ على حاجة المستهلك.

توجد داخل هذا الإطار بعض النماذج الجديدة من المؤسَّسات المنظّمة. مثلاً، توجد أشياء تسمَّى «الأدوات المكملة لسلسلة القِيَم» التي تقوم بتجميع

المكوِّنات الفردية لسلسلة القِيَم المضافة لكي تجد حلاً للمنتجات والخدمات المصنّعة بحسب مواصفات الزبون بحيث تستجيب لطلبات المستهلكين في وقتنا الحاضر.

إن عدداً من المنشآت الأكثر شهرة في العالم لم تكن معروفة لدى (ويب فان وينكل) الذي بقي يغط في سبات عميق طيلة السنوات العشرة الماضية. وأصبحت شركة فورد للسيارات المجمِّعة تحظى بقدر ضئيل من التركيز على مستوى العالم مع احتفاظها بروابط مرنة مع عدد كبير من الشركات المنتشرة حول العالم. فأعادت بناء نفسها على نحو دراماتيكي منذ ست سنوات، بالتخلّص من كافة أَعمالها التصنيعيَّة غير الحيوية.

أصبح مصرف باركليز مالكاً لسبعة عشر مركزاً لمتاجر مولز موصولة بالإنترنِت وغيَّر اسمه ليعكس طبيعة أَعماله الجديدة. ويُعرف الآن باسم مربّع باركليز. وأصبحت شركة الغاز البريطانية تُسمّى (بي جي BG) وهي قناة مبيعات لفهارس رئيسة. وتجني الشركة البريطانية للاتِّصالات بريتيش تيليكون أَرباحاً تصل إِلى ثلاثة أضعاف المبالغ من الخدمات الجديدة التي تقدمها عن طريق شبكتها مما تجنيه من الشبكة ذاتها.

ولكي تكون ناجحة في هذا المجال تحتاج الشركات، أولاً وقبل كل شيء، إِلى الفطنة والذهن المتَّقد وإِلى القدرة على الاستجابة بسرعة إِلى طلبات السُّوق الجديدة. معظم المشروعات والأَعمال الناجحة اليوم، تتكوّن من شبكات الاختصاصيين الذين يعيشون في بلدان ومناطق زمنية متباعدة جداً عن بعضهم البعض. وهذا يمكِّنهم جميعاً من تقديم نوع من الأَعمال على مدار الساعة في اليوم إنه شعار «إننا لا نغلق أبداً» لنوع من الخدمات المتوقعة للمؤسَّسات العالمية في يومنا.

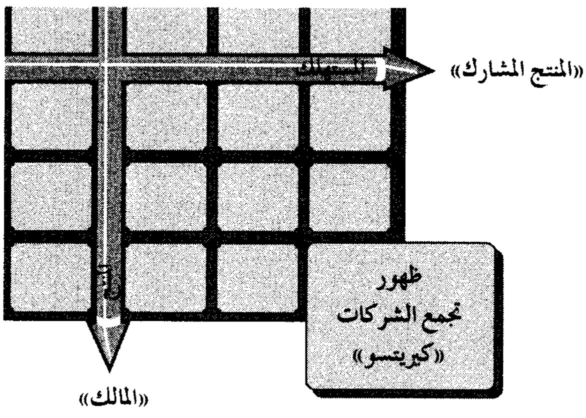
أخيراً اعترفُ بثلاثة تطورات كانت في نهاية القرن، كما تحدث الآن،

أولها: إشارات إنذار مبكِّر للأشياء التي ستحدث في المستقبل. وثانيها: تسارع كبير في عدد المنتسبين الجُدد إِلى الصناعات عبر الطَيْف الواسع منها؛ وواقع الأمر أن أعداداً متزايدة من أولئك المنتسبين الجُدد هي من المنشآت الصغيرة؛ وثالثها: النمو في عدد التحالفات القصيرة المدى بين الشركات، وهي تحالفات قامت لتحقيق هدف محدد وحالما يتحقَّق ذلك الهدف بنجاح باهر يتم حل تلك التحالفات.

في الفصل الخامس أمضي قدماً في دراسة سيناريو مختلف.

5

صعود تجمُّع الشركات «كيريتسو»



يقع في أسفل إطار النافذة إلى الجهة اليمنى، المتكوِّن من مصفوفتنا المقسّمة إلى خانات اثنتين فاثنتين سيناريو المالك/ المنتج المشارك. وهو ما أطلقنا عليه تجمّع الشركات «كيريتسو».

وكيريتسو هي كلمة يابانية تعني حرفياً «تجمّع شركات بلا رأس» وهو اسم

كافة الأحداث التي تمّ التنبّؤ بها في هذا الكتاب قائمة على تخمينات ذات دلالة لما قد يحدث في عالم الاقتصاد والأعمال حتى نهاية العقد القادم، وهي مكتوبة من المنظور التاريخي لعام 2008 كما لو أن تلك الأحداث قد وقعت فعلاً. وليس المقصود أن يستند أي قارىء على أي تنبّؤ مهما كان أو على أي إفادة أخرى وردت في هذا الكتاب. وإن مؤلف هذا الكتاب وناشره يتنصّلان من أية مسؤولية مهما كانت ناتجة عن هذا الاستناد على الكتاب.

أطلق على شكل من أشكال بنية الشركة اليابانية التي بدأت تلقى إعجاباً شديداً في أوروبا والولايات المتّحدة في التسعينات (من القرن العشرين). وفي مقالة منمَّقة في مجلة **هارفارد بيزنيس ريفيو** صدرت في تموز من العام 1996 وصفت الطريقة التي ابتكرت فيها شركة كرايزلر الأمريكية لصناعة السيارات «تجمع شركات أمريكي Keiretsu» وتبع هذا ترويج للفكرة في صحافة الأَعمال العامّة.

قارن «ريتشارد برانسون»، رئيس شبكة فيرجِن، شركته بتجمُّع شركات «كيريتسو». فكتب مقالة له في نهاية العام 1996، جاء فيها «في المركز من العلامة التجاريَّة لتجمُّع شركاتنا «كيريتسو الخاص بنا، سيكون خط جوي عالمي ومتاجر ضخمة جداً في مراكز المدن تعمل كسفينة قيادة لعلامتها التجاريَّة حول العالم».

إن كافة الأحداث التي تمّ التنبّؤ بها في هذا الكتاب قائمة على تخمينات ذات دلالة لما قد يحدث في عالم الاقتصاد والأَعمال حتى نهاية العقد القادم، وهي مكتوبة من المنظور التاريخي لعام 2008 كما لو أن تلك الأحداث قد وقعت فعلاً. وليس المقصود أن يستند أي قارىء على أي تنبؤ مهما كان أَو على أي إفادة أخرى وردت في هذا الكتاب. إن مؤلف هذا الكتاب وناشره يتنصّلان من أية مسؤولية مهما كانت ناتجة عن مثل هذا الاستناد على الكتاب.

تلى ذلك مقالة له ظهرت في مجلة **نيويوركر** المتنفذة في أكتوبر/ تشرين الأول من العام 1997 وصفت بها الكيريتسو الأمريكي على أنَّه «نظام الشركات القادم». في الوقت نفسه تقريباً، كان نموذج أمريكي للكيريتسو الأمريكي أطلق عليه سيندانت Cendant يحقِّق نجاحاً باهراً في سوق الأَوراق المالية؛ ارتفع فيه سعر السهم بنسبة 2000٪ في السنوات الخمس التي تلت طرحه في الأَسواق في العام 1992. أحب المستثمرون الشركة، التي اشتملت على أَعمال مثل فنادق رامادا وشركة أفيس لتأجير السيارات ومواقف السيارات NCP. وعلى الرغم من تعرّضها لإزعاجات بسيطة في فترة من الفترات عندما خضعت حسابات أحد

مشاريعها للاستجواب، إلاّ أنَّ الشركة مضت قُدماً لتصبح نموذجاً يُحتذى بالنسبة للشكل السائد لبنية الشركات في معظم أنحاء العالم.

في النموذج الياباني الأصلي لتجمُّع الشركات «كيريتسو» امتلك عدد من الشركات ذات الاستقلال الإداري حصصاً صغيرة في كل واحدة من تلك الشركات وعملت معاً في وسائل مختلفة. ومكَّنها ذلك من تزويد المستهلكين بتشكيلة من المنتجات والخدمات التي توسعت وتمدّدت، كما في حالة شركة ميتسوبيشي، من حسابات المصارف إِلى أَنظمة التكييف.

تمَّ تعديل هذه البنية التي تشبه نسيج العنكبوت لتتلاءم مع ثقافات الأَعمال المختلفة في أجزاء مختلفة من العالم إذ في وقتنا الحاضر، في العام 2008، تتشكَّل جميع المؤسَّسات الكبيرة أساساً من شبكات واسعة من صناعيين صغار ومن منتجي الخدمات الذين قطعوا على أنفسهم عهداً بالتعاون فيما بينهم لتلبية طلبات المستهلكين. ترتبط الشركات مع بعضها بواسطة أَنظمة معلومات متطورة جداً، حتى أن مجموعة الخدمات التي يقدّمها تجمُّع الشركات «كيريتسو» باتت اليوم أوسع بكثير من تلك التي قدّمها أسلافهم اليابانيون في التسعينات من القرن العشرين.

الاقتصاديات

إن العالم الذي يعمل فيه تجمُّع الشركات «كيريتسو» هو العالم المُستقطَب كلياً بين الأغنياء جداً والفقراء جداً. اتّسعت الفجوة بين من يملكون ومن لا يملكون بشكل دراماتيكي طوال الخمس عشرة سنة الماضية.

فالفجوة بين شعوب الأمم المختلفة ليست كبيرة جداً كما هي الحال بين مجموعات مختلفة من داخل الأمم. فالمتسوّلون في كل من باريس ولندن، على سبيل المثال، هم اليوم أكثر شبهاً من أولئك المتسوّلين في كل من كلكوتا

وجاكرتا؛ وحياة رجل الأَعمال الناجح والثري في بومباي تختلف قليلاً عن حياة نظيره في نيويورك.

يعيش الأثرياء في كل أنحاء العالم في أحياء مغلقة من تجمّعات سكنية مطوّقة بحراسات أمنية وأسوار دفاعية. وبعيداً عن الأسوار تقبع القطاعات الأكثر فقراً في المجتمع، أولئك الناس الذين يعيشون في أغلب الأحوال في الشوارع. وداخل الأحياء المغلقة يمتلك الناس وسائل دخول إِلى أَنظمة الاتِّصالات المتطورة جداً، ويستخدمون تلك الوسائل إِلى أبعد الحدود لكي يتجنّبوا الخروج ومواجهة الحالة التي يعيشها النصف الآخر من المجتمع.

فأَنظمة الاتِّصالات تلك قادرة على نقل برامج تعليمية تفاعلية متطورة إِلى منازل «من يملكون». ولدى معظم الدول اليوم قوة عمل ذات تعليم أفضل مما كانت عليه من قبل، مع أن قوة العمل تلك التي تمثل نسبة مئوية أصغر من سكَّانها هي الآن أكثر مما كانت عليه سابقاً.

فبينما لدى إسبانيا، على سبيل المثال، معدّل بطالة يزيد على 25٪، فهي حريصة أيضاً على إرسال حوالي 30٪ من شبابها إِلى الجامعة. أحد جوانب تفسير هذه الظاهرة الغريبة أن أطفال من يملكون، لم يعودوا من أولئك المهووسين بالذهاب إِلى الخارج للعب في الشوارع، فعندهم أشياء يؤدونها أفضل عوضاً عن مشاهدة البرامج التلفزيونية التعليمية التفاعلية.

تسبَّبت المستويات العالية من التعليم في ولادة جيل جديد من المستهلكين المتعلمين الذين يعرفون ماذا يريدون والقادرين على التعبير والتوضيح للمنتجين عن تلك الأشياء التي يريدونها. نجد في حالات كثيرة أن المستهلكين مرتبطون ارتباطاً وثيقاً مع المورِّدين في خلق مشترياتهم، وهو ما جعل المورِّدين في النهاية أكثر قرباً من زبائنهم.

وأي شخص في وقتنا الحاضر يرغب في شراء أي شيء مهما كان تافهاً،

لنقل، مزهرية، فإنه يتصل مع «كيريتسو» فيزوّده بعدد من الخيارات. وقد يتساءل تجمّع «كيريتسو» أولاً ما هي المادة التي يرغب المستهلك بأن تكون المزهرية مصنوعة منها ـ زجاج، سيراميك، معدن أم أي شيء آخر؟. وربما يناقشونه بعدئذ بحجم المزهرية، هل تكون مصنوعة من قياس خاص لوردة واحدة، أم لوردة ذات ساق طويلة، أم ماذا؟

عند هذه المرحلة قد يقول المستهلكون بأنَّهم يريدونها أن تكون مصنوعة ومصمّمة وفق مواصفاتهم الخاصَّة بهم. بدلاً من ذلك، قد تعرض الـ (كيريتسو) على المستهلك (عبر الإنترنِت أَو عبر التلفزيون التفاعلي) عدداً من التصميمات المختلفة التي سبق وأن ابتكرتها، وقد يفضل المستهلك أن يختار ما يريده منها.

يُنظم الدفع إلكترونياً، ويُشجَّع المستهلك على استخدام نظام دفع يخص «الكيريتسو» بصفته صانعاً للمزهرية. وباستخدام أي نظام دفع آخر لا بدّ أن تكون تكاليفه أكثر.

يتولّى الكيريتسو عندئذٍ ترتيب أمر وصول المنتَج إلى عنوان المستهلك. فإن لمعظم المساكن هذه الأيام «صناديق» تسليم آمنة حيث يمكن لكل شيء من بضاعة البقالية الأسبوعية إلى باقة الورود الحمراء إنزاله من عربات التسليم المصفّحة التي هي من أكثر المظاهر الملفتة للنظر على طرقات معظم المدن. ولعدد من صناديق التسليم تلك أقسام مبرَّدة حيث تُترك فيها المواد الغذائية. إن إمكانية الوصول إلى الصناديق تتم بواسطة استخدام رقم التعريف الشخصي (السرّي pin) الفريد الذي ينقل عنه المستهلك معلومات عن الأَسعار حينما يأمر أولاً بقائمة طلب بضائع من تجمُّع الشركات «كيريتسو». كان للطبيعة المتطلِّبة عند المستهلكين دور فعّال ساعد على تكوين الشركات الضخمة التي تتألَّف من عدة شركات متعددة الأغراض (تكتّل Conglomerates) التي تهيمن على العالم الصناعي في وقتنا الحاضر. فالحاجة إلى تقديم خدمات مفصلة حسب المقاس

لتلتقي باستمرار مع الحاجات المتطورة للمستهلكين أرغمت الشركات على الاتحاد بطريقة تمكّنها من القيام بمهارات ضخمة واسعة.

فقد طوَّرت معظم تلك الشركات الخطوط الإقليمية والمؤسَّسات الإقليميَّة، على المستويين السياسي والاقتصادي، لتصبح اليوم أقوى مما كانت عليه فيما مضى.

هنالك، على سبيل المثال، تجمع شركات «كيريتسو» يمكن التعرّف عليه بكل وضوح على أنه أمريكي، وهنالك تجمّع شركات يمكن التعرّف عليه بكل وضوح على أنَّه أوروبي. إن جزءاً من التفسير الذي قدم لذلك يكمن في واقع الأمر بأن الشركات الداخلة في تجمُّع «كيريتسو» مدعوّة باستمرار للعمل سوياً بأقصر وقت ممكن. ووجدت المنشآت أن هذا الأمر أسهل إذا ما كان لديها خلفيات ثقافيَّة مشابهة. بعدئذ، لن نضيِّع وقتها الثمين في اكتشاف المحرّمات الاجتماعية عند الآخرين الذين يعملون في صفوفها.

يقفز تكتّل مجموع الشركات Conglomerates الذي يتألَّف من عدة شركات متعددة الأغراض عن الحواجز الجغرافية حيثما يتواجد تماثل ثقافي. لهذا تعمل عدة شركات إسبانية من داخل تجمُّع شركات «كيريتسو» التي مقرّها أمريكا الجنوبية، وكثيراً ما يربط تجمُّع شركات أنغلو ـ ساكسونية بين شركات من أمريكا الشمالية والمملكة المتّحدة وأستراليا.

يدلِّل ذلك على أن الصناعة بحد ذاتها أقل عالمية مما توقعه العديدون. فقد انسحبت شركات يابانية من منشآتها الصناعية الموجودة في كل من أمريكا وأوروبا، وأن كافة المخاطر المشتركة التي قامت ذات مرة بين المنشآت الصينية والأمريكية قد تمّ تفكيكها.

ومع ذلك، يكفل المستهلكون للأَسواق أن تبقي على بعض المظاهر الخارجية التي تضفي عليها صفة العالمية. فسيارات فورد مطلوبة كثيراً في جميع أنحاء العالم، وكذلك هو الحال بالنسبة لملابس بنيتون. ويرغب المستهلكون

بخدمات مشخصنة سريعة، بغضّ النظر عن مصدرها والمكان الذي جاءت منه. فإذا ما استطاع تجمُّع شركات أجنبي تلبية حاجاتهم بأَسعار جيدة، فإنهم سيستفيدون من ذلك الوضع.

إِلاَّ أن السياسيين، عموماً، يتآمرون على العولمة. ويقع الضغط عليهم بقوة من قبل تكتّل الشركات الضخمة متعددة الأغراض التي تحاول إقناعهم بوضع مصالح تجمُّع شركاتهم الإقليمي قبل أي مصلحة أخرى. وينجحون في حالات عدَّة. وقد تم إقناع حكومات إقليمية كثيرة، على سبيل المثال، على تبنِّي أَنظمة التملّك لتجمُّع الشركات «كيريتسو» المحلية كمقاييس للصناعة.

يعتقد الكثير من السياسيين على نحو مثير جداً، أن هذا حدث إِلى حد كبير كرد فعل على ما بدا أنَّه هيمنة أمريكية على صناعة أَنظمة البرامجيات والتشغيل (في الكومبيوتر) في أواخر نهاية القرن الماضي. وفي ذلك الوقت بدأ تجمُّع شركات جديدة ناشئة «كيريتسو» خارج أمريكا بالترويج لامتلاكها الخاص بها للتكنولوجيا دون انتظار لظهور مقاييس دولية. أدَّى ذلك إِلى اختلاف ملحوظ في المقاييس المستخدمة في الصناعات في أجزاء مختلفة من العالم. مثلاً، لم يعد في الإمكان شراء كومبيوتر شخصي في الولايات المتّحدة لديه قدرة ثابتة على الدخول إِلى الإنترنِت من أوروبا.

إن الاستغناء عن الكثير من المحاولات المتعلّقة بالتوحيد القياسي الدولي ترك تكتّل مجموع الشركات حرّة في تطوير قنوات التسليم الوحيدة الخاصَّة بها وفي خدمات القِيَم المضافة المستحدثة. تستمر أَنظمة التملّك تلك لتكون طريقة رئيسة يحصل من خلالها تجمُّع الشركات «كيريتسو» على ميزة تنافسية تتفوّق من خلالها على منافسيها، لا يرغب المستهلكون في هذه الأيام بالتعاقد مع عدد كبير من «الدكاكين» الإِلكترونية التفاعلية. لذلك يختارون بعناية فائقة العدد الأصغر الذي يبدو قادراً على تلبية احتياجاتهم.

حالما تشبَّث المستهلكون بتجمُّع واحد من الشركات «كيريتسو» أَو

بتجمعين يصبح من الصعب جداً التحوّل. فإذا ما حاولوا إنهاء العلاقة، يتعرضون في الحال إلى وابل من العروض والمغريات الخاصَّة والمحادثات المقنعة جداً حول المبيعات من قِبل تجمع الـ «كيريتسو» الذين يحاولون التخلّي عنه.

من الطبيعي، أن يهدّد العديد من العملاء بترك تجمع من الشركات «كيريتسو» لمجرد توقّع ما يمكن للتجمُّع أن يقدمه لهم من أجل البقاء. لكن تجمُّع الشركات يصمّم أَنظمتهم بطريقة ترفع من التكلفة القصوى عند العملاء في حال انتقالهم إِلى تجمُّع شركات منافس.

إن المنطقة التي نما فيها تجمُّع الشركات «كيريتسو» على نحو ملحوظ هي أوروبا. حيث تشجعت هناك بواسطة التجانس الثقافي المتنامي للمنطقة وبواسطة البنية الصناعية للبلدان فرادى.

كان لعدد من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (EU) في القرن العشرين الماضي «أبطال» قوميّون في عدد من الصناعات. وبينما كانت تلك الشركات كبيرة قياساً لأَسواقها المحلية، إِلاَّ أنها كانت في الغالب صغيرة جداً بحيث تتمكّن من التنافس في السُّوق العالمي، أَو حتى في سوق إقليمي موسّع. هكذا ومنذ نهاية التسعينات كان الاتحاد الأوروبي يشجِّع على قيام تحالفات على نمط تجمُّع الشركات «كيريتسو» بين بعض أولئك الأبطال القوميين.

كانت هذه الاستراتيجية ناجحة جداً. إذ أن مجموعة الاتحاد الأوروبي المبعثرة من أبطال الصناعة القومية اقتربت من بعضها البعض بطريقة بدت معها الآن وكأنَّها عمليَّة ارتقاء طبيعية.

ما إِن تحقَّقت الشركات من أنَّها بحاجة إِلى المساعدة لمواجهة الطلبات المتباينة للمستهلكين العالميين، حتّى قامت بتشكيل أنواع مختلفة من التحالفات مع بعضها البعض. . فبعض تلك الروابط قيَّدت تلك الشركات التي تعمل في الصناعة نفسها؛ والتحالفات الأخرى تشكَّلت بواسطة شركات تعمل في

صناعات مختلفة تماماً؛ فشركة فيليبس الكهربائية العملاقة، على سبيل المثال، هي في الصميم من تجمُّع السُّوق «كيريتسو» التي تحتضن منشآت من كل صناعة تقريباً ومن كل بلدو عضو في الاتحاد الأوروبي. فمجموعة باركليز تبيع كل شيء من سيارات رينو إلى غسَّالات إليكترولوكس.

غالباً ما ساعدت التحالفات المنشآت الفردية في التغلّب على تردّدها في دخول الأَسواق الجديدة. فقد برزت بشكل حاد العوائق التي تَحول دون دخول المنشآت إلى عدة مناطق مع الفشل في الاتفاق على توحيد قياسي دولي، وإن عدداً من المنشآت تنفر من تكاليف الدخول إلى أَسواق جديدة على حسابها الخاص. وعندما تصبح مندمجة في شبكة لتجمُّع شركة «كيريتسو» فإن تكاليف دخول السُّوق تهبط بشكل حاد.

تقول عدَّة منشآت إنَّها اتَّحدت معاً لكلي تلبي طلبات الأَسواق على نحو أفضل، إلاَّ أن السبب القاهر بالنسبة لعدد كبير منها على الأقل، كان التهديد القادم من المنتسبين الجدد. ومع نهاية القرن الماضي كانت شركات صغيرة ذكية من شركات القادمين الجدد قادرة على اختيار المشروعات الأكثر ربحاً في عدد من أَسواق المؤسَّسات الكبيرة الراسخة. فالأَسواق التي تثوّرت في مجالي الاتِّصالات والعمل المصرفي، على سبيل المثال، من خلال النمو الرائع في تكنولوجيا المعلومات، مكَّنت المنشآت الصغيرة من القيام بغزوات كبيرة بتقديم تسعير قائم على التكلفة على تشكيلة محدودة من الخدمات.

اختار المنتسبون الجُدد بعناية فائقة الخدمات التي درج اللاعبون الكبار على استخدامها طيلة سنوات عدَّة لدعم الأجزاء الصغيرة الأخرى من عمليَّاتهم. وهكذا، هبطت النسبة المئوية (من حيث القيمة) لمكالمات الهاتف عبر الأطلسي التي تُدار بواسطة شركات الاتِّصال القومية الكبيرة في أوروبا من 100٪ لمثل هذه المكالمات في عام 1990 إلى أقل من 5٪ في عام 2000.

وكان من المحتّم أن تحدث مثل هذه الأَعمال ردود أفعال جذرية. فكان

أول رد فعل بالنسبة للكثيرين البحث عن ملجأ تحت مظلة تجمُّع شركات كبير «كيريتسو». فاتحدت معظم شركات الاتِّصال القومية، على سبيل المثال، واستخدمت وفرة الحجم الكبير لرد الهجوم في مواجهة مخططات خفض الأَسعار لأصحاب المؤسَّسات الصغيرة. وفعلت أيضاً ما بوسعها لإقناع الاتحاد الأوروبي بالسماح لها للاحتفاظ بالسُّوق الأوروبية لنفسها.

آفاق المستهلك

في عالم ظهور تجمُّع الشركات «كيريتسو»، يحدِّد المستهلكون المنتجات التي يرغبون بها ومن ثمَّ يطلبون من تكتّل مجموع الشركات المتعددة الأغراض Conglonerates لأن يبتكر وسائل تساعد على إنتاجها. وهذا ينطبق على السيارات وكذلك على وجبات الطعام.

يعرف المستهلكون ماذا يريدون؛ وهم يريدونه الآن. لذلك طوّر تجمُّع الشركات «كيريتسو» بنجاح أَنظمة مكَّنته من تسليم السلع والخدمات كيفما طُلبت منه ومتى طُلبت. فأي نوع من الوجبات يمكن تسليمه هذه الأيام إِلى أبعد مسكن يقع في الضواحي خلال 20 دقيقة من تلقّي طلب بالاتِّصال عبر خط الشبكة؛ وأي طلب خاص بمشاهدة عرض ترفيهي من استعراضات فرانك سيناترا في أوائل الخمسينيَّات، مثلاً، فيمكن تلبيته فوراً بواسطة إحدى قنوات الترفيه الكثيرة؛ فالمستهلك الذي يقول «أشعر الآن أنني مستلقٍ على رمال شاطىء شبيه بنمط شاطىء بالينيز بعد ظهر هذا اليوم» ربما يكون قادراً على القيام بذلك تماماً في مركز محلي للنشاطات الرياضيَّة والترفيهية. إذا كان محظوظاً لن يمضي أكثر من يوم على قيام المركز بتقديم عرض خاص لقضاء إجازة قصيرة على شاطىء البالينيز، يشبهه تماماً من حيث البحر الحقيقي والشمس والرمال.

من سوء الحظ ومن الصعوبة بمكان على المستهلك أن يذهب إِلى جزيرة

بالي نفسها. فانتشار الفقر والقلاقل يعني أن الطريق الوحيد الآمن للسائحين الوصول إلى وجهتهم يتم بواسطة المروحيات. وينقلون بسرعة من مكان هبوط طائرة الركاب النفّاثة في المطار المحصّن أمنياً، ومن هناك يتم إنزالهم مباشرة على مهبط المروحيات في فندق الاصطياف. بعدئذٍ لن يكونوا قادرين على مغادرة مجمّع الفندق (المحاط بأسوار عالية من الأسلاك الشائكة) إلى أن يحين موعد عودتهم ـ حيث تقلّهم الطائرة المروحية من هناك مباشرة إلى المطار الدولي.

توجد فرص ضئيلة أمام السائحين للذهاب للتسوّق عندما يكونون في رحلات كهذه. ويعود السبب جزئياً إلى كونهم ببساطة لا يرغبون في ذلك. فهم يعلمون جيداً أن بمقدورهم الحصول على كل شيء تقريباً مما هو منتج في العالم دون التعرّض للتيه والضياع بعيداً عن إجراءات السّلامة والأمن المتوافرين في مجمّع إقامتهم.

وهنالك عدد من السُّبل التي يسلكها المستهلكون اليوم عند ذهابهم للتسوّق. انطلاقاً من ثقتهم برغباتهم وعلى السلع المنتَجة، يقومون بعمليَّة الشراء إما من فروع تجمُّع الشركات الكبير جداً «كيريتسو» أَو عبر الإنترنِت. ولدى معظم تجمُّع الشركات مكاتب تمثيل في المتاجر المتنوعة الملحقة بمجمّعات سكن الأثرياء المحميّة. تغصّ المجمّعات التجاريَّة بمكاتب الـ «كيريتسو»، التي تبدو مملَّة كما كان عليه حال جمعية البناء البريطانية في التسعينات. ومعظمها يتكون من صفوف أجهزة الكومبيوتر التي يشغلها وكلاء الخدمات.

إن وظيفة الوكلاء مساعدة العملاء على تصميم منتجاتهم. فعلى سبيل المثال، تقوم إحدى الموظفات الشابات، في البحث عن هدية لتقدِّمها إِلى والديها بمناسبة عيد زواجهما السنوي، فتذهب مساء بعد تناولها وجبة العشاء إِلى مجمعها التجاري المحلّي وتتصل بمكتب مجموعة باركليز. لن يجد الوكيل

أية صعوبة في عرض تشكيلة من الغسَّالات ـ وهي الهدية التي يضعها الموظف في باله ـ لأن لدى شركة إلكترولوكس ترتيبات توزيع مقتصرة على باركليز.

وستحصل الموظفة على نسبة حسم إذا ما استخدمت بطاقة فيزا باركليز لإجراء عمليَّة الشراء، وسوف تتلقى نقاط مكافأة (معروفة بـ «علامات ـ بونات ـ باركليز»). تتناسب مع أَسعار مشترياتها. وتستطيع بموجبها الاعتراض على أَسعار أية بضائع تشتريها من مجموعة باركليز في المستقبل.

إن المستهلكين الذين يكرّرون مشترياتهم، بشراء أشياء (مثل بضاعة البقاليات الأسبوعية) سبق واشتروها عدّة مرات من قبل، قد يفضّلون استخدام الإنترنِت. إذ تبيِّن الأبحاث أن 85٪ من الأمريكيين و75٪ من الأوروبيين يستخدمون الشبكة في المشتريات المتكرّرة.

على كل حال، عندما يكون المستهلكون منهمكين في البحث عن حل للحصول على حاجة خاصة (مثل الموظفة الشابة التي ترغب في شراء هدية لتقديمها إلى والديها في ذكرى زواجهما) غالباً ما يلجأون إلى مكتب ممثِّل الشركة. فهناك يستطيع المستهلكون مناقشة خياراتهم مع وكيل خدمات الشركة في نفس الوقت الذي يقومون به في تقرير ما يرغبون به عبر الاتِّصال المباشر على الخط مع مورِّد محتمل.

يوجد دائماً نقطة اتِّصال وحيدة بالنسبة للعملاء من داخل كل تجمُّع شركات «كيريتسو». ومع أن طلبات المستهلكين يمكن تلبيتها عادة من خلال توليف عدد كبير من المكوِّنات المُنتَجة من قِبل عدد كبير من المؤسَّسات الأخرى فقط، وتجمُّع الشركات وحده القادر دائماً على تحمّل المسؤولية الكاملة عن تقديم الحلول لتأمين حاجات المستهلك. فلا توجّه شكاوى العملاء عن عيوب البضائع مباشرة إلى مسؤول معيّن عن البضائع.

ذلك يعني كلما وجد العملاء عيباً في المنتج هناك مؤسَّسة واحدة يمكنهم التوجّه إليها في تقديم الشكوى. فالأمر لم يعد كما في الماضي عندما كانت

المنشآت تلقي بالمسؤولية على بعضها البعض. أما اليوم، فإن جميع المؤسَّسات المنضوية في إطار تجمُّع الشركات تدرك جيداً أن تفاحة واحدة فاسدة يمكن أن تسبِّب العفن لبقية التفاح. وهي حريصة بقدر حرص العميل على اكتشاف أين يقع العيب للتأكّد من أن كل شيء تم تصحيحه.

كانت في بعض الأحيان تبرز خلافات فيما بين المؤسَّسات من داخل تجمُّع الشركات نفسه في تحديد على من تقع المسؤولية. لكن وفي مثل هذه الحالات فإن عضواً بارزاً من تكتّل مجموع الشركات المتعددة الأغراض يتصرّف بصفته يلعب دور الوسيط المحكم وعليه يحدّد المسؤولية بسرعة. ويكون على جميع المؤسَّسات أن توافق على التقيّد بإجراءات التحكيم قبل قبولها في المجموعة. لأن ترك الخلافات الصناعية للقانون أمر مُعترف به على نطاق واسع على أنَّه بطيء جداً لسدّ حاجات المستهلكين في هذه الأيام.

في السُّوق

مفتاح دخول الأَسواق اليوم يقوم على المعرفة والمعلومات. وتمتلك المجموعات الناجحة بلا استثناء أَنظمة متطورة جداً تسمح للبيانات بالتدفّق بسلاسة وبسرعة عبر وبين الشركات «الأعضاء» في ذات المجموعة. ويسمح النشر السريع للمعلومات داخل المجموعات للأعضاء أن يلتقوا معاً بطريقة فريدة من أجل خدمة عميل فردي واحد، ومن ثم يلتقوا بطريقة مختلفة قليلاً من أجل خدمة عميل آخر.

وكانت شركة أندرسِن للاستشارات (أندرسِن كونسلتنغ) ذاتها رائدة تلك الأَنظمة، فقد أنشأت في نهاية التسعينات ما أطلقت عليه في حينها نظام «تبادل المعرفة». وهو نظام استخدم أَنظمة برمجيات معارف (لوتس نوتز) لجمع التفكير الجماعي الذكي لما مجموعه 60,000 مستشاراً في الشركة. وكان هذا

بحدّ ذاته تحوّلاً جماعياً منذ أيام ليست ببعيدة جداً عندما كانت المؤسَّسة تعتمد على العمل اليدوي الفردي لتوزيع معارفها الجماعية.

إن ما يزيد عن 2000 قاعدة بيانات تُحدَّث اليوم باستمرار بالمعلومات التي يجمعها مستشارو المؤسَّسة في عملهم اليومي. وكما نما تجمُّع الشركات «كيريتسو» من حول أندرسِن كونسلتنغ، فإن تبادل المعرفة قد نما أيضاً.

من سمة أَسواق هذه الأيام أن المنشآت تُقام وتفكّك بسرعة أكبر بكثير مما كان عليه الحال في الماضي. وكانت الاقتصاديات الرئيسة في ما مضى وحتى وقتنا الحاضر تقدم تقارير تشير إِلى زيادات كبيرة في عدد الشركات الجديدة التي تمَّت تسجيلها وعدد الشركات القديمة التي تمّت تصفيتها. والأسوأ من ذلك، أن معدل الزيادة في تلك الأرقام ما زال يتسارع.

لذلك بات من الضروري أن يكون تجمُّع الشركات مرناً بما فيه الكفاية بحيث يقبل تدفقاً ثابتاً من القادمين الجُدد في نفس الوقت الذي يتوجب فيه نبذ الشركات التي وصل عمرها الافتراضي إِلى نهايتها. هذا ما يتوجب عليها أن تفعله دون تعريض أمن النظام إِلى الخطر. وهكذا على تجمُّع الشركات «الكيريتسو» أن يتيقن من أن المنشآت التي تترك المجموعة (ولأي سبب كان) لن تأخذ معها المعلومات التي تملكها وتبيعها إِلى منافسيها ـ أَو مجرد إذاعتها مغفلة الاسم عبر الإنترنِت.

بسبب الدور المركزي للمعرفة والمعلومات في المعركة التنافسية بين المجموعات المختلفة، يوجد عدد من الحالات القانونية البارزة تحاول أن تؤسِّس لمعرفة من «يملك». ولكن على الرغم من ملايين الدولارات التي تكلّفتها تلك الحالات، لا يزال القانون غير واضح تماماً تجاه المسألة. في غضون ذلك، يراقب تكتّل مجموعة الشركات بعناية فائقة ليرى أن أعضاء مجموعته لن يستخدموا ما يعتبرونه «معرفة» المجموعة وكأنه أمر خاص بهم.

إن التكنولوجيا الرئيسة في تسويق البضائع والخدمات التي ينتجها تجمُّع الشركات «كيريتسو» هي تسهيلات النطاق الموجي التي تعبر خط الاتّصال المرتبط بالشبكة التي تحمل المعلومات إلى منازل العملاء ومنها. إن «نقطة ـ البيع» بالنسبة لمعظم المستهلكين هي طرفا محطة إلكترونية، وهذا يعني أنَّهم يشترون منتجات دون أن يكونوا قادرين فعلياً على مسّها. وهكذا فهم يرغبون في الحصول على «منظر» إلكتروني جيد لتلك المنتجات بقدر الإمكان على شاشات أجهزتهم.

لهذا السبب تتنافس «كيريتسو» بقوة على نوعية خدمات أملاكها المرتبطة مباشرة بالحاسوب المركزي، ويتقدمون مرة بعد أخرى بادعاءات جديدة حول قدرة المستهلكين على مشاهدة الأشياء في أبعادها الثلاثة وبألوانها «الحقيقيَّة».

إن القيد على الأَسواق اليوم هو بشكل عام مخفّف جداً، فبعد الضغوط الشديدة التي قامت بها الصناعات الكبيرة طوال سنوات عديدة، غيَّر الاتحاد الأوروبي موقفه على نحو دراماتيكي تماماً. وهذه الضغوط تسمح الآن للأَعمال في أغلب الأحوال لتكون في الطليعة عند وضع السياسة الصناعية.

لا زالت تشريعات مكافحة الاحتكار التي يعود تاريخها إلى القرن الماضي موجودة في مجموعة القوانين المكتوبة في عدد من البلدان، إلاَّ أنه يتم تجاهلها إلى حدّ كبير. وحتى عندما لا يتم تجاهلها، يكون القانون قائماً على مثل تلك المفاهيم البالية عن الملكية وأن مراقبة تلك المجموعات اليوم يمكن التحايل عليه قانونياً بسهولة تامة عن طريق بناء نفسها باحتراس شديد وباستشارة محامٍ بارع. مثلاً، يكون من النادر اليوم لأي شركة ما من داخل تجمُّع الشركات «كيريتسو» أن «تراقب» أي شركة أخرى من داخل المجموعة. بل يمكن أن تكون آثار تلك المراقبة خانقة للحريات تماماً.

مع ذلك، فإن عدداً من تكتلات Conglomerates هذه الأيام في مثل هذا الحجم والاتساع الذي جعل خصوم تلك الحشود من القوى الصناعية (وهنالك

بعض المعارضين اللفظيين) يقدمون أسبابهم بأنَّه ما كان عليهم أن يجعلوا مراقبة سلطات مكافحة الاحتكار أن تتأخّر إلى ستة أَو سبعة أعوام خلت.

تقدمت منشآت صغيرة تكافح من أجل الدخول إلى الأَسواق الجديدة بحجج تقول بأن هذا النظام الصناعي الجديد قد أُقيم على حسابهم. ويقولون أن «الصغيرة، لم تعد جميلة». أَو على الأقل أن تكون «صغيرة ومعزولة» ليست بالأمر المستحسن. وكمنشأة صغيرة من ضمن لوامس تكتل من مجموعة شركات يمكن لها أن تكون ناجحة جداً، لكن نادراً ما تكون خلاف ذلك. تسعى معظم المشاريع الجديدة أولاً لكي تحتضن من قبل تجمُّع شركات «كيريتسو» كبير قبل أن تطرح منتجاً أَو خدمة إلى السُّوق.

تدَّعي المنشآت الصغيرة بأن حواجز جديدة تقام كل يوم تقريباً تمنعها من دخول الأَسواق من خلال البيروقراطيين المتواجدين في بروكسل وفي أماكن أخرى. وبعيداً عن «ارفعوا أيديكم»، كما يقولون، لم يكن المنظِّمون بمثل هذا الانشغال والتدخّل كما كانوا عليه من قبل.

بشكل عام، لم تلق شكاوى المنشآت الصغيرة والجهات الأخرى المناهضة للاحتكارات آذاناً صاغية. ومع الاعتراف بأن النظام قاسٍ ومتشدِّد مع المنتسبين الجدد الذين يرغبون في البقاء مستقلين، تجد العملاء محبذين له كثيراً لأنه أصبح من المستحيل إقناع أي قاضٍ طوال تلك السنوات بأن الحالات الفردية للحشد الصناعي هي ضد المصلحة العامَّة.

ومن حيث الجوهر، يقدّم الاتحاد الأوروبي كل ما بوسعه لمساعدة الشركات من داخل حدودها لتنضمّ مع المنشآت الأخرى إلى داخل الاتحاد الأوروبي. وتحاول بعدئذٍ تشجيع تلك المجموعات على تسويق نفسها في كافة أنحاء العالم. وتتَّبع تلك المعادلة تقريباً بواسطة الحكومات في كل مكان. فالاقتصاد العالمي الآن أقل ديناميكيَّة مما كان عليه قبل عشر سنوات.

آفاق الصناعة

إن التكتّل الضخم لتجمّع الشركات «كيريتسو» بحد ذاته متنوِّع الأغراض. فتشكيلة المنتجات القائمة على التبدّلات في طلب المستهلك تتغيَّر مع مرور الوقت، إِلاَّ أن كل شركة من شركات التجمُّع «كيريتسو» ترمي إِلى أن تكون قادرة على إشباع حاجات معظم مستهلكيها لمعظم الوقت. فالحجم الكبير للتجمُّعات لا يعني بالضرورة بالنسبة لها الوصول إِلى خارج نطاقها لكي تتمكّن من مواجهة حاجات الزبائن.

إن بنية تجمّع الشركات «كيريتسو» قد تطورت إِلى حدّ كبير والسبب أنَّها تعطي للعملاء «واجهة متجر» وحيدة يستطيعون من خلالها شراء منتجاتهم المصنَّعة وفق مواصفاتهم الخاصَّة. فقد مضى على بينيتون سنوات عدّة، وهي شركة ملابس إيطاليَّة، لتتحقَّق من إمكانية تصنيع ألوان ملابسها وفق مواصفات زبائنها بسهولة أكثر في ما لو استعانت بمنشأة أخرى للقيام بعمليَّة الصباغة. ذلك هو المبدأ الذي يقف وراء القوة الدافعة للبنية الصناعية في أيامنا.

تتولَّد الحاجة إِلى السرعة من طبيعة مستهلكي اليوم ومن أذواقهم التي تتبدَّل بسرعة. لذلك، يحاول تجمُّع الشركات أن يبقى على علاقات حميمية مع زبائنه لكي يجاري تلك التحوّلات. ولمساعدتهم، طوّرت المنشآت أَنظمة متطورة للعمل من داخل المنزل، وهي تستحوذ على المعلومات التفصيليَّة الدقيقة عن عملائها. فتقوم تلك المنشآت برصد أنماط مشترياتهم، إذ من السهل جداً هذه الأيام على أي منشأة أن تعرف متى يحتاج العميل الفرد، لنقل، إِلى المزيد من وقود التدفئة أَو إِلى علبة جديدة من رقائق الحبوب (ورن فليكز).

ينصبّ اهتمام تكتّل الشركات الضخمة بقوة على محاولته «امتلاك» العملاء، ويخوض غمار المنافسة بشراسة في محاولة منه للاستحواذ على المستهلكين وحصرهم في دائرة مجموعته الخاصة وفي نطاق تشكيلة منتجاته

وخدماته. وتعزز المجموعات الروابط في ما بين العميل والمورِّد عن طريق الاتِّصال الثنائي.

إن الطريقة التي تحاول فيها الصناعة حصر العملاء بمورِّد واحد حافلة بالذكريات بالنسبة لأَعمال معينة في القرن العشرين. وكان العملاء عندئذ محصورين بمورِّد واحد (مثل شركة آي بي إم IBM في أيام مجدها، على سبيل المثال) لأنهم ملتزمون بمقاييسها ولم يجدوها في أيام مكان آخر وكانت عالية التكاليف جداً بالنسبة لهم فيما لو تخلّوا عن مورِّديهم، وكان من الصعب عليهم في تلك الأيام أن يجدوا المعلومات التي يستندوا عليها في اتخاذ قرار التحوّل.

سارت الأمور بعض الشيء لتصل إِلى حلقة مفرغة. وبعد عهد من الأَنظمة المفتوحة، اختارت المؤسَّسات مرة أخرى أن تقوم بتصميم أَنظمة تملّكها الخاصة بها وقنوات التوزيع. مرَّة ثانية إنها مرتفعة التكاليف ومبدِّدة للوقت بالنسبة للمستهلكين ليكتشفوا ماذا يقدِّم المنافسون. لذلك، ومرّة أخرى، يميلون إِلى التمسّك بالمورِّدين المعروفين لديهم.

وقد وضع هذا دفعة إضافية عالية على العلامات التجاريَّة، وقد جُوبه تجمّع الشركات «كيريتسو» بمعظمه بأسماء تحمل علامات تجاريَّة قوية، فإن فورد وباركليز وديزني وفيرجِن هي بعض العلامات التجاريَّة (الماركات) المعروفة جداً في العالم في وقتنا الحاضر، وخلف كل واحدة من تلك الأسماء تقع تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات. وعلى جميع المنشآت التي تعمل داخل كل واحدة من تجمُّع الشركات تلك أن تشعر بالعرفان والفضل لها لاحتفاظها بالاسم الجيد للعلامة التجاريَّة لأن جزءاً من قيمتها تخصّهم جميعاً.

سيبذل تجمّع الشركات «كيريتسو» قصارى جهده لتعزيز ولاء العملاء لعلامتهم التجاريَّة الخاصَّة. فالكثير من تجمُّع الشركات طوّر برامج ولاء العميل عالية الكفاءة التي تشجِّع الناس على الاستمرار في الشراء منها. وكما اعتدت أن أذكر من قبل، يقدّم باركليز وشركاه ما أطلقوا عليه «علامات ـ نقاط ـ باركليز».

جميع تلك العروض تعادل نقاط «المشتري المواظب» ويتم الحصول عليها بالتناسب مع المبالغ التي دُفعت لقاء شراء السلع والخدمات من المؤسَّسات المنضوية في إطار المجموعة. ويمكن اعتماد نقاط مقابل أَسعار المنتجات أَو الخدمات التي دُفعت لقاء الشراء من مؤسَّسات منضوية في إطار التجمُّع «كيريتسو».

أصبحت نقاط مكافأة بعض المجموعات أشبه بالعملة القومية تقريباً. إذ يجد عدد من المسافرين مثلاً، أنَّه من الأسهل عليهم والأرخص استخدام النقاط «البونات» عندما يكونون في الخارج لكي يتجنّبوا القيام بالتحويلات المكلفة من عملة قومية واحدة إِلى أخرى.

كتب أحد سكان الاتحاد الأوروبي في مجلة **بيزنس ترافيللر** مؤخراً يقول إِنه أمضى أسبوعاً بأكمله متنقلاً في أرجاء المكسيك دون أن ينفق قطعة واحدة من العملة المحلية. فقد «صرف» نقاطاً يملكها من تجمّع شركات «كيريتسو» شل لشراء جميع وقود وبضائع البقاليات (من متاجر الخدمة الذاتيَّة الضخمة الموجودة الآن أمام مداخل معظم محطات وقود شل)، وأنه استخدم «نقاط» بونات باركليز في دفع فواتير الفندق (في آميكس ـ كونتيننتال) ولاستئجار سيارة (من يوروهاير).

وما أن وصل الأمر بالمجموعات الرئيسيَّة إِلى تقديم تشكيلات متشابهة أكثر فأكثر من المنتجات وخيارات التسليم، والنوعية الاستثنائية للخدمة والاستخدام الفعَّال للمعرفة العميقة المستمرة لأفضليات العميل، تصبح المصالح والأهداف المحدِثة للفوارق محرجة بين الشركات. فصرفت المجموعات وقتاً كبيراً ومالاً وفيراً في تطوير طُرق جديدة لتحليل و(الأكثر أهمية) لتوقّع تبدّلات في سلوك المستهلك. ويبدأ هذا بالبيانات السكانية. إِلاَّ أنه تأثَّر كثيراً في هذه الأيام بالتفكير الجديد المتعلّق بـ «المواقف العقلية» للناس، أي إطار العقل الذي يقترب فيه العملاء من خبرة الشراء.

لا تستطيع الشركات أن تكتشف من خلال تحليلات الكومبيوتر أنماط الشراء عند الأفراد، ما هو الوقت المناسب من اليوم بالنسبة لشخص ما للقيام بالشراء بأَسعار مرتفعة فحسب، بل أيضاً إِلى المدى الذي يمكن عنده التوقف عن متعة الشراء وهو ما يؤثِّر على استجابتهم، تقريباً، للإعلان.

ونظراً لأن الإعلانات ترسل في أيامنا عن طريق الكومبيوتر الشخصي، تستطيع الشركات أن توقِّت إعلاناتها بدقَّة متناهية. على سبيل المثال، الإعلانات عن السلع الكمالية مثل ألواح الشوكولاته غالباً ما تستهدف إِلى تلك الأسر التي تعيش فوق مستوى دخل معين. مثل أولئك الناس هم بصورة خاصة من المتقبّلين لأي إغراء بإمكانه أن «يفسدهم».

لقد توسّع الإعلان (سواء عن طريق الاتِّصال المباشر بالشبكة أَو من خلال الوسائل التقليدية جداً) بشكل كبير جداً في السنوات القليلة الماضية. إن التطور الجديد في الصناعة هو الإعلان التفاعلي عبر التلفزيون. حيث يقدّم المورِّدون عروضهم من منتجات وخدمات جديدة إِلى المستهلكين، ويستجيب العملاء بإضافة اقتراحاتهم، ويتم كل ذلك عن طريق الاتِّصال المباشر بالشبكة.

إن الكثير من المقترحات، طبعاً، تكون غير متساوية بشكل متبادل، لذا يكون لزاماً على المورِّدين أن يختاروا في ما بينها. لكن هذا النوع من التقدّم في أبحاث السُّوق حيوي اليوم بالنسبة للشركات التي ترغب في أن تكون بوضع يمكِّنها من توريد البضائع والخدمات كيف ومتى يطلبها السُّوق.

ماذا تفعل الشركات المشهورة؟

إن عدداً من الشركات التي كانت بارزة عند نهاية القرن الماضي قد غيَّرت من مواقعها في السنوات الأخيرة على نحو مثير للدهشة. فالشركة الفنلندية نوكيا، على سبيل المثال، كانت الأولى في سوق الاتِّصالات المحمولة لمدة

عقد من الزّمن. لكن ومنذ عدّة سنوات قليلة أجبرها المصنّعون الآسيويون على التفكير طويلاً وملياً بكيفية الحفاظ على حصتها في السُّوق.

وفي النهاية قرَّرت الشركة أن تبني علاقات وثيقة مع تلك المنشآت التي اعتبرتها من التجربة الماضية أن تكون «النوع الأفضل» من بين المورِّدين. تدريجياً تحلّقت تلك المنشآت أكثر فأكثر حول نوكيا إلى أن قدَّمت في آخر الأمر، كمجموعة، خدمة تسويق عن طريق الاتّصال المباشر بالشبكة المشترك وأطلقوا عليها شبكة نوكيانِت.

والآن يستطيع المستهلكون الذين يتفاعلون حوارياً مع شبكة نوكيا أن يعملوا كل شيء من التصميم المشترك مع نوكيا لمنتجاتها من الاتّصالات المصنَّعة وفق رغبة المستهلك إلى شراء السلع المعمِّرة التي تُصنَّع وتُباع بواسطة شركات أخرى في اتحاد شركات نوكيا. ويستطيع عدد كبير من الصناعيين من غير نوكيا الدخول اليوم عبر شبكة نوكيا.

إن شركة سيارات فورد نفسها، وهي على الأرجح الوحيدة من بين أكثر الشركات نجاحاً في القرن العشرين، أعدَّت نفسها وبحق للفوز باللقب في القرن الحادي والعشرين. فأصبحت رائدة السُّوق في النقل المستوفي للشروط، فتقوم بتصنيع كل شيء من الدراجات الهوائية إلى الدبابات لكي تلبّي مواصفات العملاء الفردية وتستجيب لها.

كانت شدّة تحمّل الشركة مثار إعجاب حقاً. فلم تبق واحدة من أبرز شركات تصنيع السيارات في العالم لأكثر من 70 عاماً فقط، بل كافحت أيضاً خلال العقد الماضي، في وقت كانت فيه سبع شركات من بين الشركات الـ 1999 الأوائل في صناعة السيارات تختفي من عالم الشركات.

حافظت الشركة على ميزتها التنافسية الراهنة لأنَّها الشركة الأولى التي قدمت للعملاء خدمة يستطيعون بموجبها الإسهام المباشر في الطريقة التي صمّمت وصنّعت فيها سيارتهم فورد. فقد اكتشفت فورد من قبل ذلك، بحكم

عملها عن قرب مع عدد كبير من الموردِّين المتماسكين بشدّة أنَّه يُمكِنُها إنتاج سيارات مصنّعة وفق مواصفات المستهلك في غضون أيام. بعض تلك السيارات يُجمَّع كلياً في معامل مورِّدي فورد؛ أما المنتجات ذات المقاييس المعتادة فتركّب في مصانع فورد. كانت النتيجة طلباً غير مسبوق على سيارات فورد، وعلى المنتجات الأخرى من داخل تجمُّع شركات «كيريتسو» فورد.

في البداية، كانت طلبات العملاء تتم بواسطة شبكة أكشاك فورد التي كانت ترتبط مباشرة مع مركز مراقبة إنتاج الشركة، أَو عبر الإنترنِت. درج العملاء في السنوات الأخيرة على الاستخدام التلفزيوني التفاعلي لشراء السيارات بشكل متزايد. وتم إغراؤهم بواسطة التكنولوجيا المتطورة حديثاً والتي تسمح لهم بأخذ السيارات للقيام بـ «فحص سواقة تفاعلي».

سلكت مجموعة باركليز طريقاً مغايراً في إدراك النجاح. واعتمدت على خبرتها السابقة بإِدارة السيَّارات، وعلى عمليَّة مبيعات السيَّارات التي نشأت عن بحث ظهر في أوائل التسعينات حول أساليب إضافة القيمة إِلى أَعمال القروض الشخصية للمجموعة، وحالما يتحقَّق المصرف (كما درجت العادة) من قدرته على تحويل منتج سلعة قديمة مثل القروض الشخصية إِلى خدمة ذات غطاء أعلى ببيع الأشياء التي استخدمت فيها القروض لشرائها، فلا يمكن وضع حدٍ لها. وسرعان ما بدأت ببيع المساكن لتتفق مع صكوكها الخاصة بالرهونات العقارية والرحلات السياحية لتتماشى مع نقدها الأجنبي... دون ذكر لتحميل الأدوات المنزلية مثل الغسّالات والأفران.

وعند نهاية القرن الماضي، كانت باركليز مورِّداً لتشكيلة واسعة من الخدمات والبضائع التي كانت تبيعها مباشرة إِلى المستهلكين من خلال شبكة فروعها. حيث تقدّم للمشترين حسومات مجزية إذا ما اشتروا منتجات باركليز مستخدمين واحدة من أَنظمة الدفع الخاصة بباركليز ـ سواء الدفع عبر الخط المباشر أَو الدفع القائم على البطاقات أَو نظام الدفع القديم بالشيك النظيف.

برهنت الحسومات (والثقة في اسم العلامة التجاريَّة لباركليز) أنها كافية لجعل العملاء يتدافعون أفواجاً على ما كانوا يعتبرونه ذات مرة مصرفاً محلياً لكي يشتروا كل شيء من خلاّطات الطعام إلى مفروشات غرف النوم. واليوم تحتضن مجموعة باركليز مثل تلك التشكيلة الواسعة من الأَعمال حيث أن أَرباحها السنوية من الخدمات المالية التقليدية هي أقل من نصف أَرباحها من الأَعمال الأخرى.

إن تحولاً مثيراً مماثلاً تقريباً حدث في شركة الغاز البريطانية. إذ كانت شركة الغاز البريطانيَّة في بدايات التسعينات مرفقاً عاماً خاملاً وكانت عمليَّاتها محصورة إلى حد كبير بتوريد الغاز في حدود المملكة المتّحدة. لكنّها منحت على نحو غير متوقع فرصة لإقامة عدد من شركات تضامن مع المؤسَّسات الأمريكية مثل شركة الاتحاد الباسيفيكي للسكك الحديدية وشركة باسيفيك تيلسيس.

ومكّنت شركات التضامن تلك شركة الغاز البريطانيَّة من بسط أجنحتها على البناء وصيانة عدد من مشروعات البنية التحتية في بلدان أخرى. وبرهنت تلك الشركات على هذا النحو الناجح عن تأسيس شركات تضامن أجنبية في جميع أنحاء العالم بطريقة منهجية منظمة. لتجد نفسها هذه الأيام وعلى نحو متكرِّر تتنافس للعمل مع مجموعة كبيرة كانت قد تشكَّلت من حول شركة البترول البريطانيَّة (بريتيش بتروليوم)، التي كانت ذات مرة تقوم بأعمال التنقيب عن النفط وأعمال تكرير النفط.

كان النجاح الأكبر لشركة الغاز البريطانيَّة حتى الآن فوزها بعقد ـ بالشراكة مع عدد من المؤسَّسات الدولية والمحلية الأخرى ـ من أجل إمداد وصيانة معظم أنابيب الغاز الطبيعي لمدينتي بومباي وشانغهاي. إن قدرتها على تناول تلك المشروعات الكثيرة أعطت المجموعة شهرة تحسد عليها في أوساط

الحكومات القومية والمحلية في العالم النامي، حيث أن غالبية إيرادات المجموعة تأتي الآن من أمم العالم الأكثر فقراً.

إن شركة الغاز البريطانيَّة (بريتيش غاز) هي الآن نموذج نادر لشركة لم تقف جنسيتها حجر عثرة للقيام بأَعمال في الخارج. وعلى الرغم من النقاشات المتكرّرة في قاعة مجلس الإدارة، بأن الشركة، لم تعد بريطانيَّة وأنَّها لم تعد معنية حصراً بالغاز، فإن الشركة اختارت بشكل غير طبيعي أن تلتصق باسمها وتحتفظ به.

كانت قصة شركة الاتِّصالات البريطانيَّة (بريتيش تيليكوم) تدور حول عمل فشلت في تحقيقه من خلال الوعد الذي قطعته على نفسها في نهاية القرن الماضي. فقد استبقت على كلمة بريطانيَّة في اسمها التجاري لأن السُّوق لا يزال أساساً في بريطانيا. فقد فوتت فرصاً عدّة في التسعينات في تكوين شركات تضامن مع شركات في أمريكا وفي القارة الأوروبيَّة.

اكتشفت الشركة في نهاية القرن أن الكثير من أَسواقها قد سرقت من أمام أعينها وهي تتفرج من قبل القادمين الجدد الأذكياء، كما تعرّضت لضغوط شديدة لتنقسم إِلى وحدتي عمل منفصلتين. فكان هذا عكس ما هو مألوف في كل مرّة كانت فيه معظم الأَعمال والمشاريع تقترب من بعضها البعض وتشكِّل في ما بينها شبكات من شركات التضامن.

والأسباب التي قُدِّمت عندما وقع الانشقاق (في العام 2000) كانت تفيد كثيراً من الحاجة إِلى المرونة أكثر من أي أمل لتحسين الأرباح. فكانت طلبات العملاء تتغيَّر بسرعة كبيرة ومع ذلك فإن المنشآت كانت متيقنة بأنَّها بحاجة لأن تصبح قادرة على التحرّك بسرعة ويسر لكي تحافظ على مستواها.

إن وحدتي أَعمال المنشأة (التي تسمَّى الآن شركة الاتِّصالات البريطانيَّة وشركة الخدمات البريطانيَّة المتكاملة) لم تنشقّا عن بعضهما البعض وبمعزل

عمَّا اقترحته أعلى سلطة في الإِدارة في حينها أنَّه كان باستطاعهما. وكجزء من تجمّع الشركات «كيريتسو» ذاته لا تزالان تجدان نفسيهما تكراراً تعملان سوياً لتلبية طلبات العملاء المحدّدة.

تركِّز شركة الخدمات البريطانيَّة المتكاملة (بريتيش إنتيغريشن سيرفيسيز) على نحو حصري على تقديم خدمات الاتِّصالات، إلاَّ أنَّها متكاملة بإحكام مع شبكة الاتِّصالات البريطانيَّة ذات النطاق الموجيّ الواسع من التردّدات العالية. تعمل الشركتان أساساً على تقديم كميات كبيرة من المنتجات المتكامِلة، وتسلّم جميعها على طول الخط الواحد للاتِّصال.

مع ذلك، يشعر الكثير من المحلّلين أنه كان بمقدور شركة الاتِّصالات البريطانيَّة القديمة تجنّب الانشقاق والاستعاضة عن ذلك بتأسيس عدد من شركات التضامن الهامّة مع منشآت في الخارج، ولو فعلت لكانت في المركز المتقدم من تجمّع الشركات «كيريتسو» أكثر مما هي عليه الآن.

ما المطلوب من شركة ما لأن تنجح؟

يوجد نوعان من الشركات الناجحة اليوم، النوع الأول تجمّع الشركات «كيريتسو» الذي يحمل علامة تجاريَّة قوية وتكون له مواقف فعالة مؤيدة ويكون مستعداً للتغييرات ولتوقّع احتياجات المستهلكين. والنوع الثاني المورِّد/ المصمّم النشيط دوماً والذي يسعى لأن يبقى من بين الأفضل في العالم. ويعود الأمر في ذلك إلى حد بعيد لتجمُّع الشركات في أن يرى شبكة مورّديه (التي يديرها) من بين الأفضل في العالم ولا يسمح لها بأن تصبح غير راضية عن نفسها.

إن عنصراً هاماً آخر مقرّراً بالنسبة لتجمُّع شركات ناجح أن يكون لديه فهم شامل ودقيق عن زبائنه. إذ يعترف معظم المحلّلين أن النجاح اليوم في الصمود أَو السقوط يتوقّف على علاقة المؤسَّسة مع علامئها. على تجمُّع الشركات

«كيريتسو» أن يعرف كيف يتوقع احتياجات عملائه، ويجب أن تكون لديه القدرة على الاستجابة السريعة إلى تلك الاحتياجات.

يلقي ذلك عبئاً ثقيلاً على الاتِّصالات الإلكترونية: أي ذلك العبء القائم بين تجمّع الشركات «كيريتسو» الذي تنتمي إليه الشركة وعملاؤها؛ وبين أعضاء نفس التجمُّع. تفوز المجموعات بالأَعمال التي تستطيع توحيد الأجزاء المبعثرة من مؤسَّستها بالطريقة وبالسرعة اللتين تمكِّنانِها من ابتكار حلول أفضل وأسرع لاحتياجات المستهلكين أكثر من أي شخص آخر. وهذا يساعد على الاستخدام السريع والكفوء للمعلومات وتبادلها من خلال الشبكة. إن عدداً من المجموعات الأكثر نجاحاً في يومنا قامت باستثمارات ضخمة في البنية التحتية لشبكتها في سنوات التسعينات.

إن تعقيد تلك الشبكات أمر غير مألوف، وعلى المجموعات الناجحة أن تكون ماهرة جداً عند إدارتها. تعمل بعض الكوادر ومعظمها من أصحاب الرواتب العالية هذه الأيام في عمل في الإدارة المركزية لتجمّع الشركات «كيريتسو» وهو المكان الذي تكون فيه التحالفات بين الأعضاء الفرديين من المجموعة قد تمَّ احتضانها. وحيث تتخذ القرارات الاستراتيجية حول تطوير الشبكات. (وبالمناسبة، لم تعد كلمة «مقر» ملائمة كاسم للمكان الذي تؤدَّى فيه تلك الوظائف المركزية).

إشارات الإنذار المبكّر

كان هناك عدد من إشارات الإنذار المبكِّر في بداية هذا القرن تشير إلى أن سيناريو ظهور تجمّع الشركات «كيريتسو» هو على الأرجح السيناريو الذي سيتكشّف في العقد المقبل. وكان من السهل على سبيل المثال، أن ترى عند نهاية التسعينات (من القرن الماضي) عدداً كبيراً من التحالفات التي أُقيمت في ما

بين الشركات صمِّمت خصيصاً لزيادة تشكيلة المنتجات التي كان بمقدور كل واحدة تقديمها.

ارتبطت مؤسَّسات مالية كبيرة عدة، على سبيل المثال، بمتاجر الخدمة الذاتيَّة الضخمة (السوبر ماركت) في كل من أوروبا وأمريكا الشمالية. وهو ما مكّن متاجر الخدمة الذاتيَّة من تقديم قروض ساعدت العملاء على شراء المزيد من بضائعها. ومكَّنت المصارف من بيع الزبائن قليلاً من مواد التجميل أثناء انتظارهم للقاء المدير.

بعدئذ ارتبطت الخطوط الجوية مع المصارف ومع متاجر الخدمة الذاتيَّة، فبدأت ببيع منتجات المؤسَّستين الأخريين عن طريق أجهزة الترفيه الخاصة بها أثناء رحلة الطائرة. ولن يكون أمام المسافرين المصابين بالضجر والملل أفضل من قيامهم خلال رحلة طويلة من التسوّق من متجر إِلكتروني وهم على علو 33,000 قدماً فوق سطح البحر.

وخرجت إشارة أخرى واضحة من خلال الطريقة التي انطلقت فيها شركات من صناعات مختلفة لتلتقي مع بعضها البعض لكي تعزّز من مواقعها في السُّوق. فكان هناك عدد من الصفقات الهامّة على وجه الخصوص ـ مثل تلك الصفقة التي عُقدت في العام 2001 بين شركة التأمين برودنشال أوف أميركا وبلومينغديلز، المتجر التنويعي الفاخر في نيويورك، وسلمت برودنشال إِلى بلومينغديلز مهمة استبدال جميع البضائع التي طالب بها العملاء بموجب وثائق (بوالص) التأمين على المنزل.

هذا ما حقَّق لشركة برودنشال أَرباحاً في بيع بوالص التأمين والسبب ما قيل لزبائنها إِن من حقّهم استبدال ما فقدوه بمنتجات شركة بلومينغديلز من النخب الأول. وأعطت في الوقت نفسه دعماً لشركة بلومينغديلز بجعلها المورِّد الوحيد لبضائع الاستبدال لحملة بوالص تأمين شركة برودنشال، ففي السنة

الأولى من دخول الصفقة حيِّز التنفيذ، زادت مبيعات بلومينغديلز ما مقداره 50٪.

في الفترة ذاتها تقريباً كان هناك عدد من الحالات التي بدأت فيها مجموعات من شركات متفاوتة برامج تسويق مشتركة. كانت تلك التي تمّت فيها بين واحدة من أكثر الشركات شهرة وهي بريتيش بتروليوم (BP) وبودي شوب ومجموعة فيرجِن. حيث يحصل زبائن أي واحدة من تلك المؤسَّسات على نقاط يستطيعون إبرازها واستعمالها كثمن للبضائع التي يشترونها من أي مورِّد آخر. ويستطيعون أيضاً، الحصول على بطاقات يانصيب على نحو متواصل. فأحد الزبائن الذي اشترى معقِّماً لحمام السباحة بودي شوب في عام 1999 فاز أيضاً بجائزة مقدارها 12 مليون جنيه إسترليني في اليانصيب الوطني البريطاني.

إشارة أخرى لظهور تجمّع الشركات «كيريتسو» جاءت من الطريقة التي دخل فيها المنتسبون الجُدد إلى الأَسواق وكانوا باستمرار قادرون على المنافسة فقط في الأَعمال الصغيرة الملائمة. حيث كانت كافة أنواع الصناعات التقليديَّة في وقت من الأوقات ـ من العمل المصرفي إلى صناعة الكومبيوتر ـ تغصّ بالقادمين الجُدد الذين بدا عليهم أنَّهم قادرين على الإمساك بنصيب هام من السُّوق إلى وقت غير محدد، تلك الظاهرة التي اختفت تدريجياً. وحدث أن أصبحت الأَسواق تحت السيطرة من قِبل تجمُّع شركات قليل ومن قِبل مؤسَّسات كانت جزءاً منها. وبينما كان في عقد التسعينيّات، على سبيل المثال، 80٪ من سوق بيع مقاعد ـ السيارات الأوروبي محصوراً بـ 12 صناعياً مختلفاً، كان 90٪ من ذلك السُّوق في العام 2003 يزود من قبل خمسة صناعيين فقط.

أخيراً، فالطريقة الوحيدة التي يمكن للقادمين الجُدد أن يستمروا فيها بالبقاء خارج التكتلات Conglomerates الكبيرة هي بإيجاد أَعمال صغيرة جداً في المكان المناسب حيث توجد حاجة محصورة جداً اختارتها التكتلات وهي

لا تبعث على السرور. فهنالك مؤسَّسة صغيرة مستقلَّة واحدة، على سبيل المثال، التي تُنتج برنامج أَنظمة التشغيل سوفت وير للقيام بمراجعة التهجئة باللاتفية. فلم تجد أنَّها بحاجة لأن تكون جزءاً من مجموعة أكبر.

بالمثل، نجد أن بعض منتجات المواد الغذائية الطبيعية والصحية التي تستفيد من النباتات النادرة الموجودة فقط في أجزاء نائية من الصين لا تورّد بشكل عام بواسطة أي واحدة من التكتلات الكبيرة. بل تكون سعيدة في ترك هذه الأَعمال لعدد قليل جداً من المؤسَّسات المتخصِّصة الصغيرة المقيمة في هونغ كونغ والتي تعرفها عن كثب. غالباً، ومهما يكن، فقد وجدت المؤسَّسات أنها ستتجمّد حتى الموت إذا ما بقيت لمدة طويلة خارج الملاذ الآمن لواحد من تجمّع الشركات «الكيريتسو» الكبير.

تلخيص الفصل

قمت بهذا الفصل بوصف لسيناريو حيث العالم الصناعي مهيمن عليه من قِبل عدد قليل من تجمُّع شركات «كيريتسو» العملاق، ومن شبكات لمؤسَّسات متخصّصة جداً تلتقي كلها لتلبية احتياجات العملاء المغالين في طلباتهم. أولئك العملاء الراغبون في منتجات مفصَّلة على مقاسهم. ولا يرغبون في نتاج الأَسواق الكبيرة، يريدون منتجات مصنوعة لسوق واحدة منها.

يعمل العملاء مع تجمّع شركات «كيريتسو» لتصميم وإنتاج المنتجات المطلوبة على نحو محدَّد، يلبِّي الاحتياجات الفردية. وتشرف تجمعات الشركات «كيريتسو» على شبكة من المورِّدين ومن بينهم من يهدف إِلى تزويد المستهلكين بالمنتجات والخدمات التي يطلبونها. ويعتبر تجمّع الشركات همزة الوصل بين المورِّدين والعملاء. لذلك من مصلحة تجمُّع الشركات أن يرى جميع المورِّدين الداخلين في شبكته يحتفظون بمقاييس النّخبة في العالم وبأن يبقى هؤلاى راضين غير متذمرين.

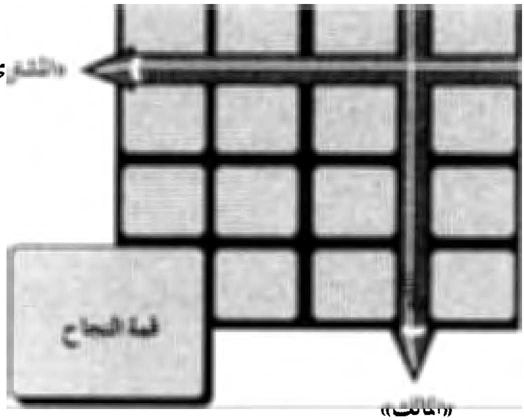
سيكون تجمُّع شركات واحد من داخل شبكته الخاصة به قادراً على توفير تشكيلة واسعة من السلع والخدمات. فمجموعة «باركليز غروب»، مثلاً، تُورِّد كل شيء من القروض إلى الورود الطازجة. إن ولاء العملاء مدخل رئيسي للنجاح، وإن تجمُّع الشركات ينافس بشراسة لكي يُبقي على العملاء محصورين داخل قناة توزيعه الخاصة وفي نطاق المنتجات والخدمات التي يعرضها.

إن العلامة التجاريَّة ضرورية، فكافة التجمُّعات تعمل مُستندة إلى علامة تجاريَّة رئيسة مثل: فورد وباركليز وشل، إلخ. وهذا ما يساعد على منح العملاء ثقة في مجموع تشكيلة المنتجات الداخلة في المجموعة.

والعامل الهام الآخر في تمكين المؤسَّسات من تلبية طلبات العملاء هو تكنولوجيا المعلومات، وفي حوزة تجمّع شركات «كيريتسو» الناجح قنوات تفاعلية متطورة بحيث تصل إلى مساكن المستهلكين. ويكون لديها شبكة تبادل معلومات تمكّن المؤسَّسات الأعضاء في التجمُّع «كيريتسو» من التواصل في ما بينها. فالاتِّصال السريع والمحتوى العالي يقعان في صلب جميع الأَعمال الناجحة اليوم.

6

قمّة النجاح



يقع السيناريو الثالث الذي بين أيدينا في أسفل الزاوية اليسرى للنافذة المقامة على محورينا الإثنين. يتوسّع المورِّدون في هذا السيناريو للوصول أبعد فأبعد إِلى محاذاة سلسلة القِيَم، ويشير المستهلكون بوضوح شديد إِلى أنهم يفضّلون الاختيار من منتجات متعدّدة محضّرة مسبقاً. ومن ثم غالباً ما يقيمون خيارهم على أساس الأَسعار.

كافة الأحداث التي تمّ التنبّؤ بها في هذا الكتاب قائمة على تخمينات ذات دلالة لما قد يحدث في عالم الاقتصاد والأَعمال حتى نهاية العقد القادم، وهي مكتوبة من المنظور التاريخي لعام 2008 كما لو أن تلك الأحداث قد وقعت فعلاً. وليس المقصود أن يستند أي قارىء على أي تنبّؤ مهما كان أَو على أي إفادة أخرى وردت في هذا الكتاب. وإن مؤلف هذا الكتاب وناشره يتنصّلان من أية مسؤولية مهما كانت ناتجة عن هذا الاستناد على الكتاب.

نادراً ما تحاول الشركات أن تكون من الاختصاصيين ضيِّقي الأفق، لذلك ركزت اهتمامها على حلقة واحدة من سلسلة القِيَم؛ وأظهر المستهلكون ميلاً محدوداً ليصبحوا معنيّين بابتكار منتجات موسومة بأسماء أشخاص بناء على طلبهم.

ولقد أطلقنا على هذا السيناريو قمّة النجاح ACME & Co، وقد تميّز بأن شركات ضخمة للغاية ومتكاملة رأسياً تتنافس بضراوة ليكون لها حصة في السُّوق. عملياً، بقي كل شيء على حاله كما كان عليه قبل عشر سنوات، مع بعض التوسع.

لقد برز هذا السيناريو بسبب التحوّل الملحوظ في الثروة. ففي معظم الصناعات القائمة في نهاية القرن الماضي، كان القادمون الجُدد الأذكياء يتحلَّقون حول المؤسَّسات القديمة. وقد مكّنتهم ظروف متداخلة من الاستحواذ على حصة هامة في السُّوق من اللاعبين الذين وطّدوا أقدامهم في فترة وجيزة جداً من الوقت.

مثلاً، في عام 1999 دخلت شركة برمجيات تسمى إنتويت Intoit، سوق تجزئة للأَعمال المصرفية واستطاعت في أقل من 18 شهراً الإمساك بأكثر من 20٪ من أَعمال القروض الشخصية في بعض الأَسواق الرئيسة لأوروبا الغربيَّة.

وكان لهذه الثورة أن تستمر على نطاق واسع في نفس الاتجاه كما كان متوقعاً لها، مع قادمين جدد يتخطّون المورِّدين التقليديين جميعاً. إلاَّ أنه ومن جهة ثانية، وفي تحوّل عكسي استثنائي غيَّرت الثورة في الاتجاه على نحو مفاجىء في النظائر التي لم تشاهد من قبل أَو فيما بعد، عند بداية هذا القرن.

أخيراً قرَّر قادة الصناعات الراسخة أن يفعلوا شيئاً بشأن الدخلاء. وبما أنَّهم لا زالوا أقوياء وأغنياء وأشد عزماً، قرَّروا شطب الجماعة قبل أن تخرج عن الطوق. كان بالإِمكان مشاهدة بدايات هذه الحركة منذ عام 1998 عندما اندمج عدد من أكبر المصارف في أمريكا وفي غضون بضعة أسابيع، وكانت

الصفقة الأكبر قد عُقدت في ما بين سيتي كورب Citi Corp وترافيللرز غروب Travellers Group. لكن، وفي المحصّلة، تمّ تجميع ما يزيد عن 400 مليار دولار أمريكي من خلال صفقات عُقدت في أقل من شهر.

بات الاتجاه في عام 2000 أكثر وضوحاً. في ذلك الوقت كانت مجموعات ضخمة ـ جميعها داخلة في قائمة فورتشن للشركات الـ 500 الأكبر في العالم ـ تقوم بعمليّات واسعة النطاق في شراء كامل حصص عدد من الشركات بأموال مقترضة. وقامت في حالات عدة الشركات المشمولة في قائمة فورتشن الـ 500 ذات الموقع الهام بشراء شركات أخرى تحتل مرتبة عالية في قائمة فورتشن ذاتها.

بداية كان هذا رداً دفاعياً من قِبل مؤسَّسات تسعى إلى حماية حصصها الموجودة في السُّوق. وكان لا يزال لدى تلك المؤسَّسات منفذٌ إلى التجمّع الواسع لرأس المال، فاستخدمت ذلك المنفذ من أجل شراء شركات كبيرة أخرى كانت تعقد عليها الآمال لتعزيز مواقعها في السُّوق.

وكاستراتيجية، نجحت بما هو أبعد بكثير من أحلام الشركات الجامحة. وبمساعدة بعضها لبعض، سرعان ما وجدت الشركات نفسها قادرة على استرداد حصتها في السُّوق ـ وذلك بتخفيضها التدريجي للأَسعار إلى أبعد حد وباكتشافها أن المستهلكين أظهروا ميلاً قليلاً لأمور أخرى.

لذلك تحقَّق النجاح الهام جداً، فأصبح المستهلكون أكثر وعياً بالأَسعار، وكانت قدرة المنتسبين الجدد على تخفيض الأَسعار بالنسبة للصناعات القديمة هي المحرِّك الرئيسي وراء انتصارهم المبكِّر. وحافظ القادمون الجُدد على أَسعارهم متدنِّية لأنَّهم كانوا متحرّرين من التكاليف الباهظة التي كان على أسلافهم أن يتحمّلوها. ولم يترتب عليهم الإسهام في إقامة البنية التحتية نفسها، على سبيل المثال، وهو ما جعلهم منافسين أقوياء في عدد من المرافق العامة.

إلاَّ أنَّه، وفي عدد من صناعة الخدمات التي كانت تدار تقليدياً بواسطة

سلسلة من المكاتب أَو الفروع الباهظة التكاليف، وجد القادمون الجدد أن باستطاعتهم العمل دون تحمّل أعباء مثل تلك النفقات، فقاموا ببيع خدماتهم بواسطة الهاتف أَو البريد. وأخيراً، حررّتهم القوانين الملغاة من القيود الكثيرة التي كانت تطبَّق على الصناعات القائمة منذ عهد بعيد. فلم تطبق عليهم متطلبات التغطية العامة، مثلاً ـ خط هاتفي لكل قرية أَو وصل المياه بالأنابيب إِلى كل منزل.

عندما أدرك الصناعيون القدامى حقيقة ما يحدث، اكتشفوا أن لديهم سلاحاً قوياً يستطيعون استخدامه في صدّ الهجوم. فقد مكّنهم حجمهم المتزايد باستمرار من جني ثمار وفورات الإنتاج الكبير، وكانت الأعداد الكبيرة جداً من الشركات الجديدة قادرة إِلى هذا الحد على التنافس بطريقة شرعية وبشرف على الملعب نفسه مثل القادمين الجدد، ذلك الملعب الذي يُسمَّى «الأَسعار».

سرعان ما قدَّم الضغط برهاناً كافياً بالنسبة لمعظم القادمين الجدد على كيفية التعامل. واكتشفوا بسرعة وجود تكتُّلات مستعدة دائماً للبيع بأَسعار أرخص طالما سيؤدي ذلك الأمر إِلى إخراجهم من المشاريع والأَعمال.

وبحلول العام 2002، أدَّى اتحاد الشركات المندمجة وتولّي الشركات المدرجة في قائمة فورتشن الـ 500 الأمر، والضغط القوي على الحكومة من قبل اللاعبين التقليديين في الصناعة، إِلى هزيمة معظم القادمين الجُدد. وبسبب اهتمامها باحتمال تكرار الهجمات، استمرت الشركات القديمة بشراء الشركات الأخرى، بقصد بناء مناطق عازلة حولها. وغالباً ما كانت تشتري الشركات التي تنتج ذات الصناعة التي تنتجها هي، لكنها كانت تشتري من حين لآخر شركات تتبع صناعات أخرى.

وأثناء هذه الفترة يكون عدد كبير من أسماء الأسر قد اختفى. ففي العام 2006، مثلاً، لن يبقى من الـ 500 شركة المدرجة على قائمة فورتشن 500 سوى ما يزيد قليلاً عن النصف الذي كان مدرجاً على القائمة نفسها قبل سنتين. ولم

تسجل سابقة لمثل هذا التحوّل في حجم الأَعمال في التاريخ الصناعي برمَّته.

كان تأثير صدّ الهجوم من قِبَل القائمين على الصناعة منذ عهد بعيد على متوسط حجم الشركات مذهلاً. وأصبحت بضع مئات من الشركات الموجودة حول العالم شركات عملاقة. وخلقت هوة سحيقة بينها وبين الشركات الأكبر التي تليها. ولم يُسحق القادمون الجدد الطائشون بواسطة قوة السُّوق المرعبة التي يسيطر عليها تكتّل الشركات الضخمة الجديد فقط، بل إن الشركات المتوسطة الحجم اكتشفت شيئاً فشيئاً إمكانية العيش خارج حماية الشركات العملاقة.

كان لهذا تأثيره المعاكس على عدد من الشركات من البلدان النامية التي كانت قد بدأت في نهاية القرن الماضي بالإغارة على الأَسواق الغربية. لأنها عُوملت بواسطة الشركات الدولية العملاقة بالطريقة نفسها وكأنها من الوافدين الوقحين من العالم المصنّع. فتمَّ ابتلاع الشركات الناجحة منها واندمجت في تكتّل الشركات الضخمة، أما الشركات الأقل نجاحاً فأُجبرت على ترك الأَعمال والتجارة.

بدا في فترة ما وكأن العالم النامي على وشك أن يجيء بشركاته الجديدة وبمنتجاته إلى العالم المتقدم. إلاَّ أن الشركات الدولية العملاقة قلبت الأمور ونقلت المعركة إلى البلدان النامية. بعدها شرعت في التأثير على التشريع في تلك البلدان في اتجاه الاستمرار بالسماح للأَسواق المحلية بالنضوج، لكن ليس على حساب الشركات الدولية العملاقة نفسها.

إلى ذلك الحد، كانت الشركات ناجحة على نحو معقول. مع أن كل تكتل عملاق من الشركات لديه علاقة إقليمية قوية خاصة به، فلدى معظم التكتلات قوتها الخاصة بها في أمريكا الشمالية وأوروبا أَو شرق آسيا. فشركة شل الملكية الهولندية أوروبية. وفورد أمريكية وميتسوبيشي شرق آسيوية. وتوجد لتكتلات قليلة جداً قوتها الإقليمية الأساسية في أفريقيا أَو الشرق

الأوسط. وتتم خدمة تلك المناطق بواسطة تكتل شركات ضخمة مستقرَّة في أماكن أخرى.

كانت هناك صرخات احتجاج سببية على ما وصفه البعض «الاستعمار الجديد» لتكتل الشركات الضخمة. فتمّت مقاطعة خدمات باركليز حول العالم بعد عرض لدراما تلفزيونية على نطاق واسع تدور حول جنوب أفريقيا في الستينيّات والسبعينيَّات من القرن الماضي. فأظهر الشريط كيف أن باركليز استمر في أعماله في ذلك البلد في زمن الأبارتهايد.

لكن مقاطعة باركليز لم تدم طويلاً. إذ سرعان ما أدرك المحتجّون أن تأثيرهم على الحكومات بات قليلاً لأن معظم المستهلكين (أي، معظم الناخبين) مهتمّون بالأَسعار أكثر من اهتمامهم بالتاريخ. وفي قطاعات متعدّدة وهامّة من السُّوق كانت أَسعار باركليز (ولا زالت) لا تقاوم. استغل المستهلكون الفرصة ليُظهروا دون لُبْس، أنَّهم غير مستعدين بالسماح للسياسة بأن تقف في طريق صفقة رابحة.

وعلى الرغم من المرونة المثبتة لتكتل الشركات الكبرى، فلا أحد من تلك التكتلات مستعد بعد لكي ينام مستنداً إِلى أمجاده. فكانت تجربتها في السنوات الأخيرة القليلة من القرن الماضي بالغة الأثر يصعب نسيانها بسرعة، حتى في يومنا تستمر في الاندماج والتملّك في جهد لا ينتهي أبداً لتمتين مواقعها أكثر.

إن بعض تلك المؤسَّسات الرائدة قد تخطّى حدود الصناعة التقليديَّة. وفي غضون فترة قصيرة لم تتجاوز سبعة أشهر من العام 2001، على سبيل المثال، تملَّكت الشركة الملكية الهولندية شل مؤسَّسة فيديرال إكسبريس، وهي مؤسَّسة دولية لأَعمال البريد السريع. وميركيوري، وهي ثاني أكبر شركات الاتِّصال في بريطانيا، وتيسكو، الشركة البريطانيَّة المفضَّلة لمتاجر الخدمة الذاتيَّة الضخمة (السوبر ماركت). واستمر تكتل الشركات العملاق القيام

بمشتريات رئيسة منذ ذلك الحين لكي يجني ثمار وفورات الإنتاج الكبير، وهو يتفاوض حالياً لامتلاك ثلاث منشآت استكشاف في الخارج.

وتزيد عائدات شل السنوية الآن على 250 مليار دولار أمريكي، وكانت نفقاتها السنوية على الاستشارات وحدها كافية لكي تبقي على عدد من المنشآت مكتفية ذاتياً. لكن شل لم تعد شركة نفط. وفعلاً، تدل قيود حساب مبيعات النفط والبتروكيماويات الآن على أنَّها أقل من ربع إجمالي مبيعات الشركة الأنغلو ـ هولندية العملاقة.

إن عدداً قليلاً من تكتل الشركات الكبيرة أصبح له فروع في الخارج على نطاق واسع كما هو حال شركة شل. حقاً، لم ينوِّع تكتل الشركات في أعماله أبعد من مجال المنتجات والخدمات المحدودة. إلاَّ أن هذا كان كفيلاً بإضعاف عدد كبير من النُّظم التقليدية في مجال التصنيف الصناعي. وفي حالة شركة شل، على سبيل المثال، يصعب معرفة كيفية تصنيفها كشركة نفط أَو شركة بتروكيماويات أَو شركة تجزئة أَو شركة اتِّصالات أَو شركة نقل.

وجهة نظر المستهلك

إن السمة الغالبة على المستهلكين في العام 2008 هي الإلمام بالأَسعار. لكن هذا لم يحدث لأن المستهلكين عموماً هم أفقر حالاً مما كانوا عليه. فالنمو الثابت في العالم الصناعي، والنمو الأقل ثباتاً في العالم النامي، ساعد على رفع مستويات المعيشة في أنحاء العالم. وهي لم ترتفع، على أي حال، إِلى ذلك المدى (أَو إِلى تلك الفجائية) حيث أن الناس قد استهواهم المضي في نوع الإنفاق المفرط على المأكل والمشرب المرتبط الآن تاريخياً بفترة عقد الثمانينات من القرن الماضي.

يستمر المعلَّقون في القول إِن الناس «يشعرون بأَنَّهم أفقر» حالاً مما كانوا عليه، مع أن الإحصائيات تظهر بوضوح تام بأَنَّهم ليسوا كذلك. وقد توضَّح

هذا الشعور (النسبيّ) بالفقر من خلال أشياء مثل الانخفاض الحاد في مبيعات السلع الكمالية خلال السنوات القليلة الماضية ـ النبيذ الفاخر والساعات السويسرية بشكل خاص.

ارتأى البعض أن هذا عائد إلى تراجع دور الدولة في حياة الفرد في السنوات الأخيرة. إذ ترتّب على الناس أن يدفعوا الآن ثمناً لأشياء كثيرة كانت تقدّم فيما مضى مجاناً ـ أولاً، تعليم أولادهم وتقاعدهم وشيخوختهم ورعايتهم الصحيَّة. في الوقت الحاضر يجب أن يدفع لقاء تقديم تلك الأشياء من التوفير الطوعي بدلاً من الاستقطاع عن طَريق فرض الضرائب الإلزامية. يبدو أن المستهلكين يشعرون أنَّهم أفقر عندما يقومون بتلك التوفيرات الضرورية أكثر مما لو فعلوا ذلك عندما كانوا يدفعون الضرائب المطلوبة.

إن نجاح المتاجر الضخمة الكثيرة في مواطن عدة في التسعينات وضع نمطاً سائداً لقِيَم المستهلك المعاصرة. إذ كان المستهلكون في العقد الأخير من القرن الماضي يتحرَّكون بسلالهم المصنوعة من الأشرطة المعدنية صعوداً ونزولاً في الممرّات الطويلة المعروض على جانبيها تشكيلة بديعة من منتجات لمئات المصانع. وكانت الأشياء الأساسية التي ينظر إليها المستهلكون في حينها الأَسعار والملاءمة ـ وكانوا يرغبون في أن تُستوفى حاجاتهم بقيامهم بأكبر عدد ممكن من عمليّات تبضّعهم الدورية في مخزن واحد. ولم يكونوا راغبين في السلع الزخرفية رغم أنَّها مستحبة ومفضَّلة على السلع الضرورية. لأن السلع الزخرفية تعني أَسعاراً أعلى. . . وهو ما كان يعرفه العملاء.

وتمّ اليوم الأخذ بفلسفة «لا» للسلع الزخرفية غير الضرورية إلى أقصى الحدود. فتوضيب السلع وتغليفها، على سبيل المثال، بسيط جداً، ولا تُنشر سوى المعلومات الضرورية فقط عن المنتَج. وهنالك قليل من الافتتان أَو السحر والانجذاب. فالعلاقة بين المستهلك والمورِّد متركِّزة فقط على المنتَج الذي يُشترى.

مهما يكن، لم يعد المستهلكون يجولون متعبين صعوداً وهبوطاً في ممرّات المخازن التجاريّة الكبيرة جداً. فالعامل النموذجي اليوم يقوم بشراء أَو تقوم بشراء معظم احتياجاته إِلكترونياً. ويقوم العمّال في نهاية الشهر بتسديد فواتيرهم بإرسال مدفوعات إِلكترونية لقاء أشياء اشتروها مثل السيارة والمواد الغذائية إِلى شركة مثل باركليز، أما فواتير الكهرباء والغاز والمياه والهاتف فيحتمل أن تسدّد جميعها بواسطة شركة واحدة مثل المرافق البريطانيَّة.

وبعد أن تكون حسابات العامل قد سُدِّدت بواسطة شيك إِلكتروني لمايكروسوفت، فلربما يلحظ أَو تلحظ وعلى نحو نموذجي إعلاناً عن طريق الاتِّصال بالشبكة من شركة تعرض فيه إجراء حسم جديد ملفت للانتباه على المكالمات الهاتفية إِلى اليابان. فمن يجد لديه مبرّراً من العمال لإجراء مكالمات متكرّرة إِلى اليابان ما عليه سوى إرسال رسالة إِلكترونية إِلى الشركة البريطانيَّة للمرافق يبلغها فيها أنه يرغب في إلغاء اشتراكه في خدمة الهاتف. بعدئذ يرسلون رسالة أخرى إِلى صوت تويوتا (تويوتا فويس) يطلبون فيها وصلهم بالهاتف. ومجمل عملية الاتصال بمورّدي خدمة الهاتف في هذه الأيام لا تحتاج منك إِلى أكثر من بضع دقائق.

والتحوّل الآخر الكبير بالنسبة للمستهلك منذ 15 سنة هو التمايز القليل القائم في ما بين المنتجات. مثلاً، تميل جميع السيارات لأن تكون متشابهة في المظهر، وأما الأَسعار وشروط الخدمات المالية فيصعب تمييزها من بائع لآخر. ويحدث هذا جزئياً لأن جميع الشركات تتبنَّى بسرعة أي تقنية جديدة لتخفيض الأَسعار، ومع مرور السنوات اتجهت الشركات إِلى جعل عائداتها متشابهة أكثر فأكثر. فالمنافسة الضارية لم تشجِّع المنشآت أيضاً على الخروج عن اتجاه باقي الجماعة.

ونظراً لوجود فارق بسيط جداً الآن بين منتجات مؤسَّسة واحدة ومؤسَّسة أخرى، كان من الطبيعي أن يميل المستهلكون إِلى الأخذ بأسماء العلامات

التجاريَّة التي يثقون بها أكثر. وتوضع الثقة بقوة أكثر هذه الأيام بالمنشآت الإقليميَّة. فالمستهلك الأوروبي الذي يحاول أن يختار في ما بين مسحوق الغسيل يونيليفر 5 ومسحوق بي أند جي بريس أند غو فمن المؤكد أنه سيختار ماركة يونيليفر. وغنيٌّ عن القول، أن سعر كلا المنتجين وتركيبهما الكيماوي متطابقان فعلاً.

ومع أن وعي المستهلكين بالأَسعار عموماً لا يسمح لهم بإظهار «وفاء» كبير لأية علامة تجاريَّة واحدة عندما تخرج الأَسعار عن الاتجاه. وسيكونون أكثر من سعداء عند استبدال المورِّدين في أي وقت تجعل تقلّبات الأَسعار منها جديرة بذلك الاستبدال. وتحدث فترات الترويج البراقة بشكل متكرر فتقدم عروضاً لحسومات في الأَسعار القصيرة المدى. إلاَّ أنَّها تميل لأن يكون لها تأثير مؤقت على المبيعات، وقلمها تقنع المستهلكين باستبدال المنتجات في المدى البعيد.

الرؤية من داخل السُّوق

إن ثورة التكنولوجيا التي وعدت بالكثير في عقد التسعينيّات من القرن الماضي، لم تفِ بوعودها أبداً. فمن المؤكد أن التكتلات الرئيسة تستطيع الوصول إِلى المستهلكين في كل مكان ويعود الفضل في ذلك إِلى أَنظمة إِدارة المعلومات المتطورة. ومما لا شك فيه أن أدوات التكنولوجيا العالية أوصلت الأَعمال إِلى قمّة النجاح، حيث تتفاعل المنشآت مع مستهلكيها ببراعة أكثر. إن الشراء بالبريد من خلال فهرس (كتالوغ) مصوّر محمّل بالمعلومات عبر الإنترنِت يعرض المنتجات بشكل ملفت للانتباه وكأنها حقيقية واقعة ذات ثلاثة أبعاد نابضة بالحياة. ويسمح هذا للمستهلكين لعمل كل شيء يجعلهم يشعرون بالسلع التي تستهويهم فيشترونها.

على كل حال، تجري المعارك الحقيقية خلف تلك المظاهر الخارجية

المخادعة لوسائط الاتِّصال المتعددة المصمّمة على نحو برّاق. وأي مبالغ كبيرة تُنفق على تكنولوجيا المعلومات اليوم تذهب باتجاه عمليَّات التصنيع الداعمة وباتجاه عقد الصفقات وباتجاه رفع مستوى أَنظمة الدوائر التي تقوم بالعمل المرتبط بالإِدارة والتنظيم. وهنالك أيضاً توكيد قوي على الشبكة الداخلية الخاصة.

إن القدرة على نقل المعلومات من خلال مؤسَّسة ما بسرعة وكفاءة هي في الغالب الأمر الرّئيس الذي يميّز شركة عن أخرى. لذلك أصبحت الشبكات الخاصة وسيلة رئيسة بالنسبة للشركات لكي تحصل على ميزة تنافسية.

وقد كوّنت التكتلات المتعددة الجنسيات سيرز ودويبوك، اسماً لها بواسطة تصميم شبكة تملّك معترف بها على نطاق واسع بصفتها الأكثر كفاءة في مجال الأَعمال. وقد عانت منشآت أخرى كثيرة للاحتذاء بها، وتسعى سيرز فقط لأن تخطو خطوة إِلى الأمام لتلحق باستمرار بالتحسينات الجديدة.

وفي سيرز، كما هو الحال في شركات أخرى، تتركَّز نفقات البحث والتطوير على إيجاد أَنظمة جديدة وعمليَّات إنتاج جديدة تسمح للشركات بتخفيض أَسعارها قليلاً. فالجهد القليل من البحث والتطوير الذي يبذل يدخل في تطوير المنتجات الجديدة أَو الخدمات. لذلك لا يوجد سوى دفق ضئيل جديد للمنتجات التي تظهر في السُّوق.

عندما تظهر فكرة خلاّقة يتم تقليدها بسرعة، وأي ميزة في خفض التكلفة التي قد يكون جناها المبتكر سرعان ما تختفي. مرة أخرى تنطلق بعدئذ دورة خفض التكلفة وحروب الأَسعار في كل مكان.

الأَنظمة والقوانين

يلعب المراقبون دوراً كبيراً في عالم النجاح. نتج عن التطرّف القومي القوي واتجاهات الحماية في عدد من الأَسواق العالمية الرئيسيَّة تباطؤاً في نوع

الانفتاح العالمي الذي بشَّرت به المنظّمات الليبراليَّة مثل منطقة التجارة الحرّة لأمريكا الشمالية (نافتا)، ومنظّمة التجارة العالمية (دبليو تي أَو Wto). ولم يفعل الاتحاد الأوروبي شيئاً لمواجهة هذا الاتجاه.

إن حكومة الاتحاد الأوروبي الحالية محافظة إلى حدّ كبير، وتبدو في بعض الأحيان ماضية قُدماً في الحفاظ على الأشياء قريبة جداً وبقدر الإمكان من الطريقة التي كانت عليها في عقد التسعينيّات من القرن الماضي. إن رد فعل الاتحاد الأوروبي على الشاهد الأقوى على التغيير السريع هو «انتظر وشاهد». . . وكان هناك إلى حد بعيد انتظار طويل جداً دون مشاهدة. ولا زالت اقتراحات الاتحاد الأوروبي بإجراء عقد اجتماعي بين أرباب العمل والمستخدمين، على سبيل المثال، تجمع الغبار بعد مرور أكثر من ربع قرن على اقتراحها لأول مرّة.

كان الاتحاد الأوروبي يمثّل بلا شكّ سلطة قوية في خلق الكتل الإقليميّة التي تهيمن الآن على المال والأَعمال في العالم. فقد تحوّل بشكل ملحوظ من منظّمة ينظر إليها من الخارج في سنوات التسعينيّات على أنَّها كانت تسعى وراء زيادة عضويتها وفي توسيع دائرة نفوذها بدون حدود في داخل العالم المسيحي. وهي الآن منظّمة انطوائية تهتم أساساً بالمصالح الذاتية الضيقة لأعضائها مع احتفاظها بالوضع الراهن.

إن الأَنظمة والقوانين في الاتحاد الأوروبي، كما في أي مكان آخر، هي إجمالاً لصالح الوحدة التي تشكّل كلاً كبيراً لا يتغيَّر من المنظّمات وبُنى السُّوق القائمة. ويكاد القادمون الجُدد النشطين أن يغوصوا في تفاصيل القوانين المصمّمة بشكل خاص لحماية منطقة جغرافية معينة. وهكذا لم يتحدَّث العاملون في مجال الأَعمال كثيراً لمدة 30 عاماً عن «الشريط الأحمر».

ضغط أصحاب الصناعة بقوة، وفي أحوال كثيرة بنجاح، من أجل استبقاء السياسات لصالحهم. فتخصِّص جميع التكتلات الكبيرة للشركات المتعددة

الأغراض ميزانيات ضخمة للضغط على صانعي السياسة حول العالم، وأدّى هذا حتماً إلى ظهور اتهامات واسعة بالرشوة. وبدا الآن أن الصحف كانت مليئة أكثر فأكثر بقصص الكسب غير المشروع والفساد أكثر مما كانت عليه الحال في عقد التسعينيّات من القرن الماضي.

لفت بعض الناس الانتباه إلى أن هذه السياسة في محاباة المشروعات والأعمال الكبيرة لم تخنق المشروعات والأفكار الجديدة فحسب، بل عملت أيضاً على إلحاق أوسع الضرر بالبرامج البيئيَّة والاجتماعية. ولم يتحقَّق في الاتحاد الأوروبي سوى تقدّم قليل في المشروعات والأفكار الجديدة في السنوات الأخيرة.

كافحت المشاريع والأعمال الكبيرة بجد ونشاط ضد أي شيء قد يزيد من تكلفة العمل. بذلك، وعلى سبيل المثال، فإن تشريعاً جديداً حول الحد الأدنى للأجور تعطّل بينما بُذلت محاولات لتقديمه. وتم قضم حقوق اتحادات العمّال؛ كما تمّ تأخير أشياء مثل إجازة الأبوة المنصوص عليها بالقانون وتمثيل العمّال في مجالس الشركات والمماطلة فيها ـ وأنّها لم تصل إلى حالة الغليان.

حدثت تظاهرات احتجاج عدة ضد هذا النقص في التطوير. لكن سلطة تكتل الشركات كبيرة إلى الحدّ الذي جعل الموظفين يخشون من أن يفقدوا قدرتهم على كسب معيشتهم إذا ما تظاهروا ضد شيء ما يعتبر جزءاً من سياسة الشركات. في حالة سيئة الصيت وقعت في الولايات المتّحدة، تم صرف موظَفين اثنين يعملان في تكتّل شركات كبير جداً من الخدمة لمحاولتهما تنظيم اتحاد عمال في مكان عملهما. وادّعيا في المحكمة أنَّه تم التصويت ضدهما في ما بعد من قبل عدد كبير من أرباب العمل الآخرين الذين كانوا متأثّرين في قرارهم بالمنشأة التي صرفتهم أصلاً من العمل.

وعلى الرغم من وجود دليل قوي لصالحهم ـ بما فيه حديث مسجل على شريط فيما بين رئيسين لشركتين من التكتّل حول الحاجة إلى عمل «ما هو

ضروري» للإبقاء على الأجور متدنية ـ فقد خسر الاثنان القضية. فأحيلت إِلى المحكمة العليا.

وكما هو الحال في السياسة الاجتماعية كذلك هو الحال في البيئة. ويتعرّض تكتّل الشركات باستمرار إِلى مغريات الإنجاز السريع غير المتقن عند قيامه ببذل الجهود المضنية لتوفير النفقات. لا يرى أحد في هذه الأيام أي فائدة تُذكر من النقاش الدائر والمسؤول بيئياً لما فيه مصلحة الأعمال. فالمستهلكون لا يرغبون في شرائها، مع أنَّهم يدَّعون في الاستطلاعات التي تُجرى بأنَّهم مهتمين بالبيئة، ونادراً ما يكونون مستعدين لدفع أي بنس إضافي من أجل منتَج يُدَّعى بأنه غير مؤذٍ بيئياً.

لقد خرج الرّوّاد في المنطقة، مثل ذي بودي شوب، من المشاريع والأَعمال. وكانت آخر متاجر البيع بالتجزئة لشركة ذي بودي شوب (والواقعة في بلدة صغيرة في وسط ويلز) قد أغلقت أبوابها منذ ثلاث سنوات. وأصبح الموقع الآن بمثابة مزار مقدس عند القلائل الذي لا زالوا يجرؤون على التعبير عن اهتمامهم حول الطريقة التي تمّ فيها تلويث العالم بواسطة الإنتاج الصناعي.

كانت معظم مؤشرات التلوث ذات الدلالة الكبيرة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة، بعد أن كانت منخفضة بصورة ثابتة طيلة عقد قبل ذلك. فالمواد الملوِّثة في بعض الأنهار الرئيسة في أوروبا، مثلاً، ارتفعت إِلى درجة عالية حتى أن عدداً من مواقع صيد السمك التقليديَّة لا حياة فيها الآن.

على كل حال، فإن الحكومات تغضّ الطرف أكثر فأكثر عن الضرر البيئي الذي تسبب به تكتل الشركات. ويخشى كل شخص من الصدام الأساس بين الرغبة في حماية البيئة والرغبة في تعزيز النمو الاقتصادي. إن تفكيك الاتحاد الأوروبي الأخير لوزارة البيئة فيه قد عمل فقط على تسليط الضوء على المعضلة، والطريقة التي حُلَّت بها بوجه عام.

وجهة نظر الصناعة

كان الاتجاه الأشد وضوحاً داخل الصناعة خلال السنوات العشر الماضية هو التركيز المتزايد للإنتاج في أيدي قلّة من الشركات الدولية العملاقة. وتحقّق هذا بواسطة الزيادة الملحوظة في عدد الشركات المندمجة وحصص التملّك في حدود الصناعة الاعتياديَّة في الداخل والخارج معاً.

ولعدة سنوات منذ بداية هذا العقد، وعمليَّات اندماج الشركات وحصص التملّك حول العالم تتضاعف كل سنة في العدد والقيمة معاً. ولن يستغرق الأمر طويلاً ليترك هذا أثره الملحوظ على بنية الصناعة. على سبيل المثال، تضاعفت الإيرادات الإجمالية للشركات المائة الأولى لمجلة فورتشن في غضون عشر سنوات.

الكبير ازداد كبراً؛ أما الصغير فلا. وإِلى ذلك الحد يعتبر معدل تجديد الشركات اليوم سلبي ـ أي؛ أقفلت شركات كثيرة أبوابها نهائياً بدلاً من فتحها.

إن شركات المنتسبين الجدد إِلى الأَعمال هي تقريباً شركات كبيرة. فالحواجز الرئيسة التي تقف في طريق المنتسبين الجدد ـ على شكل شريط أحمر والاستثمار الضخم المطلوب من أجل الانطلاق ـ تتخلص بشكل فعَّال من صاحب المشروع الصغير الذي يحاول القيام بمعظم الأشياء. يمتلك التكتّل الكبير للشركات المتعددة الأغراض المحصَّن عدداً من سلسلة القيم المضافة المختلفة بأكملها، من المواد الأولية إِلى التوزيع والبيع.

وبما أن تكتّل الشركات ليس بوضع نفسي يجعله يتخلَّى عن الأُسس مطلقاً. فقد أظهر نفسه تكراراً على أنَّه عديم الرأفة بالطريقة التي يخفّض فيها الأَسعار من أجل تصفية القادمين الجُدد. وأنفق بغزارة في مناسبات عدة على الإعلان عن تخفيض أَسعاره تماماً في الوقت الذي يطرح فيه مُنتَج تنافسي محتمل.

إن كافة التشريعات التي وُضعت تقريباً لمنع التمييز في الأَسعار بين مستهلك وآخر قد أُلغيت. كان تكتل الشركات يسعى دائماً لكي يستفيد من التحوّل في اتجاهات الأَسواق لتحسين هوامش أَرباحه. على سبيل المثال، عندما أُغلق آخر مصنع آلي لنسج صوف التويد في إيرلندا مؤخراً، قام المنتجان الرئيسان الآخران في البلاد بزيادة أسعارهما فوراً بما نسبته 40٪. ولم يزعج أحد نفسه بالتساؤل عن هذه المصادفة.

وبقيت أَسعار المنشأتين في إنكلترا، دون تغيير والسبب استمرار وجود منافسة حقيقية هناك. لكن الوقت الذي احتاجه المستفيدون من الفروق لشحن صوف الـ «تويد» من إنكلترا إلى إيرلندا مستغلين فرصة فروق الأَسعار، فقد حقَّق المورِّدان الأصليَّان أَرباحاً مجزية. بعدئذٍ عادا وقلَّصا الأَسعار عندما بدأ المستفيدون من فروق الأَسعار القيام بالإغارة على أَسواقهما.

إن المناطق الجغرافية مسيطر عليها على نحو نموذجي من قِبل احتكارات القِلَّة من المورِّدين المحليين. ففي عدد من مناطق العالم النامي تتشكّل احتكارات القلّة تلك من مورِّدين هم في حقيقة الأمر تابعين لتكتّل الشركات في العالم المتقدم. لكنها تبذل قصارى جهدها لإخفاء الحقيقة.

إن استغلال الاقتصاديات الناشئة أمر منتقد في أَعمال تتركز فيها الأَسعار التي يعمل بها تكتل الشركات اليوم. وتواجه في الغرب نمواً راكداً؛ لذلك وفي العالم النامي وحده تتواصل هوامش الأَرباح لأي مدة من الزمن.

ونتيجة لذلك، أرسلت معظم الشركات في الغرب رجالاتها الأكثر كفاءة وقدرة ـ ودولاراتهم المخصصة للاستثمار ـ إلى أماكن مثل الهند والصين وبلدان من الاتحاد السوفيتي السابق. وكانوا يأملون بأن يكون بوسعهم إيجاد طُرق جديدة لتوليد دفق من الإيرادات في أَسواق لم تدخلها الاستثمارات نسبياً.

إن دورات أم بي أي MBA التعليمية في معاهد الأَعمال والتجارة في الغرب تشتمل تقريباً على مادة لغة إجبارية، وأما اللغتان اللتان لقيتا الرواج

الأكبر في هذه الدورات طيلة السنوات الماضية كانتا الصينية والروسية. أما في الجامعات فحدث نمو ملحوظ في عدد دورات الجامعة، التي كانت تضم دراسات الأَعمال واللغة التركية. ولم يجد خريجو تلك الدورات مشكلة في الحصول على وظائف في الشركات الغربية في جمهوريات وسط آسيا التي تتوسّع بسرعة مثل كازاخستان وأذربيجان وتركمنستان.

ماذا تفعل الشركات المشهورة؟

إن بعض الشركات المشهورة في عقد التسعينات من القرن الماضي تبدو الآن مختلفة جداً. على سبيل المثال، توسَّعت شركة نوكيا للاتِّصالات (ذي نوكيا تليكوم كومباني) بنجاح باتجاه عدد مختلف من الأَسواق غير التقليدية حول العالم. وبدأت فترة توسعها في العام 1998 بعد أن أطلقت منتجها نوكيا تشيب (رقاقة نوكيا) 980، وهي رقاقة ميكروويَّة، تشكل جزءاً لا يتجزأ من منتجات الاتِّصال الخاصة بها التي أدخلت التعديلات التقنيّة الثانوية على المنتج ذاته بواسطة رموز إِلكترونية تبث من خلال خطوط الهاتف التقليديَّة.

بدأت نوكيا، الحريصة على إدخال تحسينات من أجل نجاح هذه الرقاقة وعلى أَعمالها في الهاتف الخليويّ، في تملّك المؤسَّسات التي توفِّر الاتِّصالات المحلية في الأشهر الأولى من العام 2002. تتولى الشركة، اليوم، إضافة إِلى كونها لاعبة كبيرة في الإِلكترونيات الاستهلاكية، إِدارة المشروع الخامس الأكبر في الاتِّصالات بالعالم.

وبالمثل قامت شركة فورد للسيارات بالتوسّع باتجاه عدد كبير من الأَسواق غير التقليدية حول العالم. فزادت في نهاية التسعينيّات من القرن الماضي من حجم فعاليتها المالية واحتياطاتها الرأسمالية لتتوسّع بسرعة. بدأت فورد التي قرَّرت أنه بمقدورها أن تكون فعلياً «كل الأشياء لكل الشعب»، توسّعها بالإغارة على الأَسواق لبيع الخدمات المالية بالتجزئة. كانت مؤسَّسة

فورد للعمليّات الائتمانية ناجحة للغاية وكانت المبشِّرة بقيام شركة شامخة تزوِّد عملائها الآن بكل شيء من السيَّارات إِلى الإرسال الهاتفي.

كانت حدائق الملاهي الخاصة بالشركة واحدة من أكثر مشروعاتها نجاحاً. ويوجد الآن دزينة من حدائق الملاهي حول العالم على غرار قرى ديزني الترفيهية. والحديثة الأحدث تلك التي افتتحت خارج موسكو في مطلع هذا العام.

تقوم ما يطلق عليها مواقف سيارات فورد، على تاريخ السيارة وكافة جوانبها، حيث يبقى الزوَّار في فنادقهم على الموقع ويكونون قادرين على الاستمتاع بقيادة سيارة الجائزة الكبرى. وتقدم لهم أيضاً قيادة زائفة لسيارة من سيارات الماضي والمستقبل.

تشتمل المعارض الخاصة بقيادة السيارات على قيادة سيارات ظهرت في الأفلام والأدبيات. إن واحدة من أكثرها شعبية هي سواقة واقعية فعلاً لنزهة في سيارة في وسط المدينة في مانهاتن وهي متجهة إِلى منزل غاتسبي كما تمّ وصفها في رائعة ف. سكوت فيتزغيرالد «غاتسبي العظيم». رحلة أخرى مشهورة هي شريط الورق الترحيبي الزائف في الشارع الخامس في نيويورك.

كانت فورد قادرة على توسيع مجالها في الأَعمال بسولة تامة والسبب في ذلك يعود إِلى الدروس التي تعلمتها مبكراً عن كيفية الإبقاء على التكاليف تحت سيطرتها في عمليّة عالمية. ووجدت شركات عدة أن باستطاعتها أن تكون على درجة عالية من التنافس في أوروبا الغربية وفي أمريكا الشمالية، حيث علَّمتها التجربة كيف تدير الأمور بإحكام. لكن وحالما انتشرت الشركات في الأَسواق الجديدة في آسيا وأمريكا اللاتينية، فقد العديد منها الأفضلية التنافسية. حتى أن معظمها فقد أمواله. وللإبقاء على التكاليف متدنية في تلك الأَسواق، اكتشفت أنَّه لا بد من فهم عميق لثقافاتها.

وباركليز هي الشركة الأخرى التي أدارت شؤونها بانتقالها الناجح من

كونها مؤسَّسة يقتصر عملها على صناعة واحدة في القرن العشرين لتصبح رافعة لأنشطة تجاريَّة متعددة في القرن الحادي والعشرين. إذ يصعب التذكّر في بعض الأحيان أن عمل باركليز في أوائل التسعينات من القرن الماضي كان مقتصراً على العمل المصرفي. إنها اليوم عبارة عن مخزن كبير يبيع كل أنواع الخدمات المالية.

توقعت الشركة بكل براعة التغييرات العميقة التي وقعت عند نهاية القرن في صناعة الصيرفة ـ وهي تغييرات قضت على عدد كبير من منافسيها القدامى. وكانت قادرة على التحكّم بتكاليف إنتاجها بطريقة أفضل من منافسيها بتغليب مصلحتها الذاتية بإغلاق كافة فروعها المتواجدة في الشوارع الرئيسة. إذ كانت تلك الفروع متموضعة تقليديَّاً في بعض أكثر النقاط كلفة في شوارع التسوّق الرئيسة في المملكة المتّحدة.

افتتحت باركليز في مكانها، عدداً من مراكز الاتِّصال الاستراتيجية في مواقعها حيث يستطيع زبائنها الاتِّصال بواسطة الهاتف، مجاناً. وتموضعت تلك المراكز أصلاً في مناطق من المملكة المتّحدة حيث كان هنالك عرض وفير من العمل الرخيص. إلاّ أن باركليز أدركت بسرعة أن قاعدة عملائها كانت تتوسّع جداً لتتجاوز المملكة المتّحدة. وسرعان ما بدأ العملاء من كافة أنحاء العالم يثمِّنون عالياً التكلفة المتدنية لمنتجاتها والنوعية العالية من خدماتها، لذلك لم يكن من الصعب عليهم الاستفادة من شبكة باركليز.

بعد ذلك انتقل عدد متزايد من مراكز اتِّصال باركليز (ومراكز خدمة الإنترنِت فيها) إلى مواقع أرخص حتى في أجزاء أخرى من العالم. لتقوم الشركة الآن بتقديم خدمات هاتف للمتحدثين باللغة الإنكليزية في أرجاء العالم، 24 ساعة في اليوم، من المحاور الرئيسية في زيمبابوي وجزر الفولكلاند وكيرنز في أستراليا الشمالية.

إضافة إلى ذلك، افتتحت الشركة عدداً من المكاتب في مراكز المدن

الرئيسية. وغالباً ما كانت مواقعها تتواجد في الطابق الأول أَو الثاني في بنايات غير باهظة التكلفة. إِلاَّ أَنَّها اختيرت بعناية فائقة نظراً لقربها من محاور النقل الرئيسة.

وكان لهذا الاختيار هدف مزدوج. وهو ما يجعلها أولاً وقبل كل شيَء مناسِبة للزبائن للقيام بزيارات سريعة كلما كان عليهم الانتظار، في مطار أَو محطة قطارات. وثانياً، تسمح المكاتب لباركليز في عرض شعارها الأزرق والأبيض في موقع بارز حيث يمكن مشاهدته من قبل آلاف المسافرين الذين يمرون في تلك المحاور.

وعانى عدد كبير من المرافق التقليديَّة أيضاً تحوّلاً رئيسياً في السنوات الأخيرة. وأدخل إلغاء الأَنظمة والقوانين في التسعينيّات من القرن العشرين بعض التحوّلات الرئيسة على الصناعات، وهذا ما قدَّم للمنشآت فرصاً جديدة هامة.

كانت الشركة البريطانيَّة للغاز (بريتيش غاز)، وهي المزوِّد الاحتكاري للغاز في المملكة المتّحدة، واحدة من الشركات التي استفادت من بعض تلك الفرص. ففي نهاية العام 1999 بدأت خطة رائدة في جنوب غرب لندن زوَّدت بموجبها المنازل في المنطقة بخدمات الكهرباء والهاتف. فاشترت شركة الغاز البريطانيَّة تلك الخدمات بمبالغ طائلة من الشركات العريقة المزودة لتلك الخدمات.

تعهَّدت الشركة بأن تكون أَسعارها دائماً دون مستوى أَسعار أولئك المورِّدين التقليديين، فتبنّت شعاراً أصبح مشهوراً بواسطة شركة تضامن جون لويس: «لا تبعْ بشكلٍ متعمّد بسعر أقل».

لاقت الخطة نجاحاً فورياً. هكذا طالب الكثير من العملاء بخدمات أقل تكلفة وسرعان ما غيَّرت الشركة اسمها ليصبح المرافق البريطانيَّة. فقد أضافت خدمات جديدة إِلى مجالها ـ المياه، مثلاً، والتخلّص من الفضلات ـ وفي العام 2004 بدأت في تقديم السلسلة بأكملها عبر المملكة المتّحدة.

بصرف النظر عن تسعيرها التنافسي المفرط، اكتسبت المرافق البريطانيَّة بريتيش يوتيليتيز (بي يو BU) ميزة تنافسية بنشر الابتكار العالي لسلسلة الأدوات المنزلية. ولم يقتصر ذلك على استخدام منتجات تلك المرافق (بي يو) فحسب، بل كان لديها أيضاً القدرة على التواصل مع الشركة من خلال الغاز والهاتف وخطوط الطاقة.

يسمح هذا التواصل لشركة المرافق (بي يو) في رقابة استهلاك الأدوات المنزلية (لأغراض إعداد الفواتير ولأبحاث السُّوق). وتسمح أيضاً شركة (بي يو) بتحديد المشاكل التي تبرز مع الأدوات المنزلية أَو مع عرض منتجات (بي يو). وفي حالات معيَّنة تستطيع الشركة إرسال تعليمات إِلكترونية عن طريق وصلات الاتِّصالات تلك، وتكون التعليمات كافية بحدّ ذاتها لتحديد المشكلة.

وقد أدَّى هذا إِلى هبوط ملحوظ في عدد موظّفي الخدمة المعيَّنين من قِبل الشركة. وقلما يحتاج زبائنها اليوم إِلى زيارة المنزل من قبل مندوب خدمات الشركة، إنهم نمط من الأشخاص الذين كانت سياراتهم الصغيرة البيضاء التي تنقل البضائع مألوفة في عرقلتها للسير في شوارع المدن الرئيسية منذ عشر سنوات.

هنالك شركة كبيرة واحدة على الأقل نستطيع القول إِنها لم تتغير كثيراً طيلة السّنوات العشر الماضية. وهي شركة الاتِّصالات البريطانيَّة (بريتيش تليكوم) التي ظلَّت في الواقع مشروع أَعمال اتِّصالات رغم جميع الفرص الجديدة التي لاحت من جرّاء خصخصتها وإِلغاء القيود اللاحقة على الصناعة.

بقيت الشركة مربحة وتمكّنت من التمسّك بزبائنها بمجاراة منافسيها حول الأَسعار.

وللتعويض عن هوامش أَرباحها المتدنّية حدثت زيادة شاسعة في الحجوم ـ قُدِّر أن استخدام خطوط الهاتف في المملكة المتّحدة (المحكي والمتصل بمودوم الكومبيوتر معاً) قد ازداد أربعة أضعاف خلال السنوات العشر الماضية.

على كل حال، وفي أجزاء أخرى من العالم كانت الزيادة في الحجم أكثر من هذا بكثير. إن بلاداً مثل تايلندا وجنوب أفريقيا، على سبيل المثال، شهدت زيادة في استخدام الهاتف مئات الأضعاف. بشكل عام، فشلت بريتيش تليكوم (بي تي BT) في الإمساك بالفرص الجديدة خارج سوقها المحلي.

أدركت الشركة بأنَّها لا تستطيع أن تقف ساكنة. فالاتِّصالات مشروعات أَعمال تنافسية جداً، ولدى تكتل الشركات الكبير بمعظمه نوع من الوجود فيها. أما أولئك الذين ليس لديهم وجود، من غير استثناء تقريباً، كانت لديهم خطط لدخول الصناعة في القريب العاجل.

لذلك تتبع (بي تي) بفعالية خطوطاً أخرى من الأَعمال بحثاً عن هوامش ربح أفضل. فلديها شركة إنتاج إعلامي متعددة الأغراض وتتوسّع باستمرار في مجال منتجات الاتِّصالات الشائعة التي تتولّى إنتاجها. وتشتمل على أجهزة تنبيه للاتِّصال (بيجرز) وطابعات وآلات وصل المؤتمرات بالفيديو وعدد من الهواتف المتطورة على نحو متزايد.

ما تحتاجه الشركة لتكون ناجحة

إن الشركات الرابحة اليوم بارعة في تحسين تصميم المنتج وخفض التكاليف. فأسلوب الإِدارة من أجل تحسين تصميم المنتج، الذي بدأ في فترة ركود مطلع التسعينيات من القرن الماضي، قد تلاشى في السنوات اللاحقة من ذلك العقد. لكنه عاد وانتعش في القرن الحادي والعشرين بضراوة.

على الشركات الناجحة أن تكون بمثل ذلك الحجم والمجال اللذين تختارهما من أجل سحق أي قادم جديد يحاول الدخول إِلى أَسواقها. ولكي تبقى في ذلك الموقع عليها أن تكون منهمكة في عمليَّة تحسين تصميم المنتَج باستمرار وبالبحث دون كلل عن طُرق جديدة لتخفيض التكاليف. وعليها أيضاً أن تبحث باستمرار عن طُرق جديدة أفضل لتتعلم من تجاربها، وأن تطبّق على

سوق معيّن ما اكتشفته في سوق آخر. فقد أثبتت الشركات الضخمة الناجحة أهمية الوقت ومرة أخرى تستطيع التجربة والحجم التغلّب على خفّة الحركة والسرعة في طرح منتَج إِلى السُّوق.

تستفيد الشركات الضخمة أيضاً من الميزة التنافسيَّة من أَنظمة المعلومات المتقدمة التي طوّرتها للإبقاء عليها أكثر عصرية بتلبية احتياجات عملائها. وتتباهى جميع الشركات الكبيرة بإلمامها بأحدث الاتجاهات السكانية، وتعلن معظم الشركات عن تلك المعرفة في حملاتها التسويقيَّة.

إن أهمية أَنظمة المعلومات بالنسبة للمشروعات أقنعتها بأن تسعى إِلى إظهار درجة من الوفاء لأولئك الموظفين الذين يعرفون كيف يصمِّمون ويديرون تلك الأَنظمة. وتقوم بذلك عن طريق الدخول إِلى «العقود الاجتماعية» المتعلقة بالموظفين الرئيسين. يقدّم هؤلاء ضمانات معينة حول مستويات التشغيل، وفي عدد من الحالات المتزايدة، حول المسؤولية البيئية للتكتل أيضاً.

بقيت أندرسِن للاستشارات (أندرسِن كونسلتنغ) محافظة على نجاحها في هذا السيناريو بأن أصبحت منظمة دولية عملاقة بحد ذاتها. في وقتنا الحاضر تعتبر أن معظم القائمين على الصناعة الضخمة بوصفهم زبائنها، فلديها هيئة من الموظفين يزيد عددهم عن 100,000 موظف في كافة أنحاء العالم. والمؤسَّسة معنية جداً في مساعدة الشركات على تكامل اندماجاتها وحصص تملكها بتزويدها باستراتيجية المشورة وبخدمات أخرى عن معلومات الإِدارة والأَعمال.

إن مزاولة أندرسِن للاستشارات (أندرسِن كونسلتنغ) للاستثمار المصرفي برهن أيضاً على نجاحها الباهر. فحدَّدت المؤسَّسة وأوصت بعدد كبير من أهداف الكسب لزبائنها، وساعدت أيضاً على تمويل الكثير من نشاط M & A (الاندماجات وحصص التملّك). وتظهر مؤسَّسة (أندرسِن كونسلتنغ) بانتظام في قائمة العشرة الأوائل في «مصارف الاستثمار» في أوروبا والولايات المتّحدة.

إشارات الإنذار المبكّر

ومع وجود فائدة للإدراك المتأخر بات واضحاً وجود عدد من الإِشارات في مطلع هذا القرن تشير إِلى أن مستقبل الصناعة سوف يقع في أيدي عدد قليل من التكتلات الواسعة التي تقوم بكل شيء من الألف إِلى الياء.

بدا للوهلة الأولى وجود عدد متزايد باستمرار من حصص التملّك، في داخل الصناعات وعبر الصناعات في آن. وفي نهاية التسعينيات من القرن المنصرم تزايد عدد وقِيَم حصص التملّك على نحو دراماتيكي. وبلغت قيمة أكبر صفقة في الثمانينيّات 25 مليار دولار أمريكي؛ ووصلت قيمة أكبر صفقة في التسعينيات من القرن الماضي إِلى ما يزيد عن 150 مليار دولار أمريكي. بينما وصلت قيمة أكبر صفقة في هذا العقد إِلى ما دون 500 مليار دولار أمريكي. إضافة إِلى ذلك، كانت هناك 50 صفقة أخرى حتى الآن في هذا العقد تصل قيمتها إِلى 300 مليار دولار أمريكي أَو أكثر.

لم تجرِ تلك الصفقات بين المشروعات العملاقة في ذات الصناعة فقط ـ في مجال الصناعات الكيمياوية والعمل المصرفي والكومبيوتر ، مثلاً ـ بل أيضاً بين المصرفين السويسريين الكبيرين اللذين اتّحدا معاً في العام 1997، وتملّكا فيما بعد أكبر شركة تأمين سويسرية. وأخيراً، كان ظهور التكتل الناتج عن اندماج سلسلة من أكبر المتاجر (السوبر ماركت) السويسرية.

وبسرعة ركَّزت كافة تلك الاندماجات وحصص التملّك المبيعات الصناعية في أيدي عدد قليل من المنشآت الكبيرة جداً. ففي الاقتصاديات الرئيسة اليوم تُزوِّد الأَسواق بشكل فعَّال بالمنتجات الهامة الخاصة بالمستهلك بواسطة منتجَين اثنين أَو ثلاثة منتجِين فقط.

إن دليلاً على هذا التمركز يمكن التقاطه من واقع الإيراد الكلي للشركات المائة الأوائل في العالم التي تضاعفت فعلياً بين الأعوام من 1997 و2007.

وتُظهر خارطة ذلك النموّ أنه وقع على نحو متعادل تماماً خلال الفترة، ما عدا ذلك كانت هناك قفزة كميَّة بين عامي 1998 و1999. وفي تلك السنة تمّ الإحساس بأثر الاندماجات بين المنشآت العملاقة.

أخيراً، يمكن تحرّي شكل الأشياء التي ستجيء من الطريقة التي ظهر بها المنتسبون الجُدد إلى الصناعات على أنَّهم شركات كبرى، وليسوا شركات صغيرة. تنبّأ عدد من الضليعين بالصناعة في عقد التسعينيات من القرن الماضي بأن تكنولوجيا المعلومات سوف تجعل من الأَعمال الجديدة الصغيرة جداً ممكنة بأن تجاري الشركات العملاقة الراسخة في مجالات واسعة من الصناعات. وكما رأينا، حدث ذلك لفترة من الوقت. ولعل أكثر الأمثلة شهرة ربما كانت شركة نيتسكيب، وهي الشركة الأمريكية التي اخترعت متصفِّح a browser للبحث عن الشبكة العنكبوتية العالمية واستحوذت في فترة قصيرة جداً على أكثر من 60٪ من السُّوق العالمي وبلغت قيمتها مليارات عدة. لكن سرعان ما سُحقت نيتسكيب من قِبل تكتل الشركات الصناعية الكبيرة التي انجذبت إِلى أَعمالها... وتقلّص هوامش أَرباحها الجزيلة لمدّة وجيزة.

على المنشآت الصغيرة أن تكافح طوال هذا القرن. لأن تكتل الشركات الكبير هو من دخل في أَسواق جديدة وأَعمال جديدة وأخذ على عاتقه قبول تحدّي المنشآت القائمة في مجال تلك الأَعمال والمشاريع. فشركة فورد العالمية تتحدَّى شركة والت ديزني في واحدة من أَعمالها الرئيسة، وشركة المرافق البريطانيَّة (بي يو) تتحدَّى شركة الاتِّصالات البريطانيَّة (بريتيش تليكوم بي تي) في سوق كان محصوراً تقريباً في شركة (بي تي).

ملخص الفصل

قمت من خلال هذا الفصل بوصف سيناريو أطلقنا عليه قمة النجاح. والملامح الغالبة فيه هي وعي المستهلكين بالأَسعار والحجم الشاسع لتكتل الشركات التي تهيمن على المشهد الصناعي.

ظهر في نهاية التسعينات من القرن العشرين أن مجموعة من القوانين الملغاة والتقدّم في التكنولوجيا والتحوّل في بيانات السكان سوف تخلق محيطاً تستطيع من خلاله المنشآت الصغيرة دخول الأَسواق المسَيطَر عليها من قِبل المشاريع والأَعمال القديمة، وتستطيع عندئذ اختطاف حصة هامة من السُوق من أمامها مباشرة في وقت أقل بكثير مما تستغرقه كتابة خطة استراتيجية جديدة.

إِلاَّ أن ذلك برهن على وجود فجر كاذب. وقبل وقت طويل ردّت الصناعات القديمة الراسخة على الهجوم. ففي موجة مدِّية لعمليّات الاندماج والتملّك المثيرة، فقد أصبح حجم مائة شركة أَو ما يزيد من أكبر شركات العالم فجأة أكبر حجماً، وكشفت عن فجوة واسعة بينها وبين ما يمكن وصفه بمنشآت متوسطة الحجم.

نجد اليوم أن العالم مسيطر عليه بواسطة أولئك العمالقة، الذين يتحكّمون بعدد من سلاسل القيم المضافة المختلفة بمجملها. ومع أنها عالمية في مرماها، إِلاَّ أن لكل واحدة منها قاعدة إقليمية قوية في موطنها تدافع عنها بضراوة عن طريق الضغط المكثَّف على الحكومات المحلية. مع ذلك، لم يتم التحقّق بشكل واسع، من أن عدداً من الشركات الإقليمية في العالم النامي هي عملياً مملوكة من قِبل تكتل الشركات الغربية.

فالحكومات في كل مكان تحبِّذ المشاريع والأَعمال الكبيرة، ومعظمها يتعامى عن خروقات قوانين مكافحة الاحتكار. بالرغم من ذلك، هنالك حجم كبير من القوانين واللوائح المصمَّمة بشكل رئيس لحماية الأَسواق المحلية. فعلاً، وكما تقول المنشآت الصغيرة لم يكن هنالك قط مثل هذا الروتين الحكومي في ما يذكره الناس الأحياء.

على كل حال، يتجنّب القانون بعناية مناطق ربما تحمِّل (الأَعمال الكبيرة) تكاليف إضافية ـ مثل تشريع العمالة، على سبيل المثال، أَو الرقابة البيئيَّة.

يبحث الفصل في عدد من تكتّل الشركات التي كانت تحمل أسماء

مشهورة لمنتجات وشركات منذ عشر سنوات ويصف ما حدث لها في هذه الأثناء. فقد غيَّرت شركة فورد للسيارات إسمها ليصبح (فورد وورلد وايد) فورد العالمية؛ وأسقط مصرف باركليز الـ «مصرف». وجميع تلك الشركات التي ازدهرت تعرض الآن تشكيلة واسعة من البضائع والخدمات أكثر مما كانت عليه في التسعينيات من القرن العشرين.

يتقلَّب المستهلكون في بحثهم عن أفضل الأسعار ويجولون على «عدد من المحلات التجارية قبل الشراء» بكل صفاقة. لذلك تضطر المنشآت إِلى تخفيض التكاليف حيثما أمكن ذلك. فالشركات التي تنجح في هذا السيناريو هي من الشركات الماهرة في تحسين تصميم المنتج وخفض التكاليف.

وفي كل صناعة يتبع المقلِّدون اليوم روّاد الصناعة بسرعة فائقة حيث أن أية أفضلية في التكاليف تعاد بصعوبة تقريباً في وقت قصير جداً، فهنالك دورة لا تنتهي أبداً من خفض التكاليف والتقليد.

تعرض المنشآت للعملاء سلسلة من المنتجات الزخرفية المحدّدة مسبقاً يستطيع من خلالها أن يختار. ولا يوجد إِلاَّ القليل للتفريق بين تشكيلة منتَج تكتل شركات عن أخرى.

إن إنفاق الشركات على البحث والتنمية يتركز على اكتشاف عمليّات وأنظمة جديدتين يمكن استخدامها في خفض التكاليف. فالمنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة نادرة، ويعود السبب إِلى سرعة فائقة في تقليدها حيث يكون الاستثمار في مجال الابتكار بالكاد قادراً على جني عوائد معقولة.

أخيراً، يبحث الفصل في إمكانية وجود إشارات إنذار مبكِّر كان لها أن تكتشف منذ بضعة سنوات قليلة، والتي ربما كانت قد أشارت إِلى نشوء سيناريو قمّة النجاح.

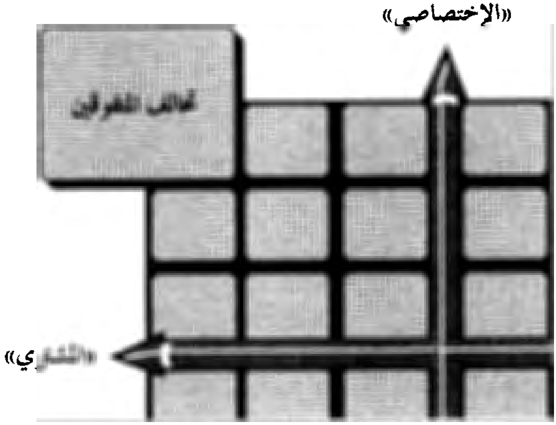
ويخلص إلى وجود ثلاث نقاط رئيسة:

* أولاً، كان هنالك النمو الواضح جداً في نشاط (أم أند أي M & A) الاندماج وحصص التملّك في داخل الصناعات وعبرها معاً.
* ثانياً، تضاعفت في واقع الأمر الإيرادات الإجمالية للشركات المائة الأكبر في العالم (مأخوذة عن تصنيف **فورتشن ماغازين**) بمفهوم الأرقام الحقيقيّة في عشر سنوات. وظهرت دلالة أكيدة على أن بنية الصناعة كانت تخضع لتغيّر رئيس مرتفع.

أخيراً، ظهر في واقع الأمر أن المنتسبين الجُدد إلى الصناعات ذات النمو المختلف أنّها أكثر فأكثر شركات كبيرة. ومن الواضح أن الأعمال الصغيرة يتم سحقها من خلال سلطة تكتّل الشركات المتزايدة.

7

تحالف المتفوّقين



وقد أطلقنا على السيناريو الرابع اسم «تحالف المتفوّقين» وهو تركيب لكلمتي «متفوِّق» «excellent»، و«alliance تحالف». إنه عالم يكون للشركات فيه خبراء بارزون مهما كان الأمر الذي تختار عمله ومهما وجب عليها عمله لتشكيل حشد كبير من التحالفات مع خبراء آخرين عند نقاط مختلفة من سلسلة القيم المضافة لكي تُنتِج سلعاً وخدمات للسوق.

كافة الأحداث التي تمّ التنبّؤ بها في هذا الكتاب قائمة على تخمينات ذات دلالة لما قد يحدث في عالم الاقتصاد والأَعمال حتى نهاية العقد القادم، وهي مكتوبة من المنظور التاريخي لعام 2008 كما لو أن تلك الأحداث قد وقعت فعلاً. وليس المقصود أن يستند أي قارىء على أي تنبّؤ مهما كان أَو على أي إفادة أخرى وردت في هذا الكتاب. وإن مؤلف هذا الكتاب وناشره يتنصّلان من أية مسؤولية مهما كانت ناتجة عن هذا الاستناد على الكتاب.

تقوم في هذا العالم منافسة ضارية بين الشركات. وتتقلّص هوامش الأَرباح باستمرار ويزداد طلب أَسواق الأَوراق المالية أكثر من أي وقت. وأي وسيلة للتقدّم والحصول على ميزة على المتنافسين هي فرصة لا بد من استغلالها بتلهف، ولعلّ قدْراً من الفضائح في مجال الأَعمال لم يكن هو الأعلى قط. ويبدو أن أخلاقيات الأَعمال في كافة أنحاء العالم هي عند أدنى مستوى لها.

تمتد المنافسة الشديدة عبر سلسلة القِيَم المضافة بمجموعها. فتقوم نايك Nike وفيرجِن Virgin ومنشآت تسويق أخرى، دائماً بنشر إعلانات وحوافز جديدة في محاولاتها لإغراء الناس وجذبهم إِلى مخازنها وإِلى متاجرها المرتبطة بالشبكة مباشرة. إنه عالم يكون للمستهلكين فيه خيارات كثيرة جداً (من اللاعبين المحنّكين والقادمين الجدد على السواء) ولتكون الشركات قادرة على الاعتماد على ولاء العميل المحافظ على القديم.

اتحد التشريع والنظام العالمي للقوانين والتنظيم مع المعايير التقنية المفتوحة، وهذا ما ساعد المورِّدين على تشكيل تحالفات مع آخرين قادرين على تولّي أمر الوظائف التي تقع خارج نطاق اختصاصها الأساسي. فالحاجة الدائمة لإنتاج منتجات من نوعية عالية باطِّراد تكفل بأن تكون تلك التحالفات وفق الأصول وطويلة الأمد.

إن أصنافاً من الصناعة القديمة لم تعد قائمة. والمنشآت التي تركِّز على التفوّق في نطاق ضيِّق من المهارات تعمل تماماً عبر طيف الصناعة والتجارة. وتركِّز الشركات الآن على الكفاءة الأساسية، وإِن هنالك أدواراً جديدة لما يطلق عليه «سلسلة القِيَم المكامِلة» موجودة، والمنشآت تولف الأجزاء الفردية في سلسلة القِيَم المضافة.

كانت التكنولوجيا هي العنصر الرئيس في تشكيل نمط الأَعمال الجديد هذا. إنه لأمر حيوي بالنسبة لمجموعة الشركات التي تأمل في توريد منتَج إِلى

السُّوق ومن الضروري تطوير حلقات الاتصال مع شركات تضامن مشاركة. وتحتاج حلقات الاتِّصال تلك لأن تُرفَّع طالما أن العلاقة تتغيَّر خلال دورة حياة المنتَج.

إن ما يسمّى «التعاون يدعم الأدوات»، الذي يقدم حلقات الاتصال الفورية بين اللاعبين المختلفين في سلسلة القِيَم المضافة، أصبح سوقاً رئيساً بالنسبة لتكامل الأعمال.

أخيراً وضع الملعب العالمي الجديد أيضاً حداً لإعانات الحكومة. إذ تتسم الأَسواق العالمية الآن بأَسعار تعكس التكاليف الحقيقيَّة. لكن الصناعات باتت متعبة جداً بسبب الإجهاد. وحاول الاتحاد الأوروبي السنة الماضية فرض مجموعة جديدة من التعرفات الجمركية على البضائع والخدمات القادمة من خارج حدودها. أخيراً أوقفت احتجاجات المستهلك الخطوة، لكن المحلّلين يعتقدون أن الاتحاد الأوروبي وآخرين سيتخذون سريعاً خطوات لإعادة إضفاء النزعة القومية على الأَسواق لكي تستعيد السيطرة من جديد على بعض أجزاء من سلسلة القِيَم المضافة.

المستهلكون

أصبح المستهلكون خلال السنوات القليلة الماضية يطلبون كثيراً. يريدون ما هو ممتاز ويريدونه في الحال. يريدون شراء «الجاهز فوراً» وليسوا على استعداد لأن ينتظروا حتى تصنّع. (مع أن مصطلح «الجاهز فوراً» يبقى في الاستخدام العام، مع وجود رفوف قليلة متروكة في هذا العصر عصر التجارة الإِلكترونية).

يريد المستهلكون نوعية راقية وخدمة، ويريدونها عند أدنى سعر. هنالك قول قديم مأثور مناسب اليوم: «لا نرغب في اقتناء الأشياء الأرخص، بل الأشياء الغالية التي تكلِّف مبالغ أقل». المستهلكون يحسّون بالأَسعار العالية،

فيبحثون بنهم شديد عن مراكز التسوّق المباشرة عن القطعة الأرخص مما يرغبون به مهماً تكن.

كان لطلبات المستهلكين المتزايدة باطّراد بعض الآثار الجانبية غير المرغوب فيها. بدأت الدعاوى ضد المنتجين الذين ينتجون منتجات لا تراعي قواعد السَّلامة، أَو تلك التي تقصِّر عن بلوغ الهدف الذي يجب أن تكون عليه، مع حركة المستهلك في الولايات المتّحدة. وقد أجبرت بعض المنشآت على دفع تعويض عن حالات الإهمال الصارخة، وجعلت جميع المنتجين في حالة يقظة وحذر.

لكن دعاوى المستهلك وصلت الآن إِلى مرحلة باتت تعمل تكراراً ضد مصالح المستهلكين. على سبيل المثال، ولبعض سنوات خلت كان من المستحيل تقريباً أن تجد ملعباً للأطفال في مكان عام في الولايات المتّحدة. ولأن التعويضات التي طالبت بها المحاكم في عدد من القضايا التي وقع فيها أذىً على الأطفال أثناء وجودهم على تجهيزات الملعب ومعداته كانت عالية جداً، حيثُ لم تبدِ أي سلطة محليّة أَو أي شركة لإِدارة الملاعب استعدادها لتحمّل المخاطر.

الطريقة الوحيدة التي يستطيع فيها المستهلكون شراء مثل تلك التجهيزات الآن هي على شكل مجموعة ألعاب تركيبية. عليهم تركيبها بأنفسهم لاستخدامها بخصوصية في منازلهم أَو في حدائقهم الخاصة.

بعدئذ عليهم أن يكونوا حريصين على من يدعونهم لاستخدام التجهيزات. فيطلب بعض الآباء من أصدقائهم وجيرانهم توقيع اتفاق قبل أن يسمحوا لأطفالهم بالمجيء واللعب. وينص الاتفاق أن يتخلّى الآباء عن حقّهم في طلب تعويض إذا ما تعرّض أطفالهم لأي أذى.

فقد حدث تطور مماثل في السُّوق الخاص بالطائرات الخفيفة. إذ يتم شراء مثل تلك الطائرات الآن تقريباً دائماً على شكل مجموعة ألعاب تركيبية.

ويتم تركيبها بواسطة البائع. حيث لم يعد المنتجون على استعداد لتحمّل مسؤولية المخاطر المالية في دفع مستويات ضخمة من التعويضات التي قد تأمر بها المحاكم إذا ما تحطمت طائراتهم.

كان المنتجون، عن طريق تخلصهم من العبء المالي، قادرين على بيع مجموعات الألعاب التركيبية بأَسعار متدنية جداً، وكان لهذا تأثير قوي على المبيعات. وتغص السماء الآن بطائرات تم تجميعها بشكل أَو بآخر في كاراجات شعبية. وكان المطرب جون دينفر الأول من بين عدد من الرموز المشهورة الذي يموت في تحطم طائرة قام هو بتجميعها.

يكون المستهلكون في عالم تحالف المتفوِّقين قادرين على التسوّق بارتياح، ويشجعهم على ذلك المنتجون. وهنالك القليل الذي يمكن الحصول عليه من التمسّك بمورِّد واحد. لذلك يتنقّل المستهلكون من منتج إِلى آخر طوعاً، ساعدهم على ذلك الوصول السهل إِلى المعلومات التي يحتاجونها ومكّنهم من القيام بمثل هذا التنقّل.

بالرغم من ذلك، يتأَثّر المستهلكون بالأسماء التجاريَّة. لذا نجد أن عدداً من عمليّات الشراء تتم الآن إِلكترونياً عبر الإنترنِت وأشكال أخرى من التجارة الإِلكترونية حيث يكون المستهلكون منفصلين أكثر فأكثر عن البضائع والخدمات التي يرغبون في شرائها. إذ لا يستطيعون الشعور بها أَو شمِّها. على الرغم من الصور الجديرة بالإعجاب التي تبثّها أجهزة التلفاز، يستطيعون فقط مشاهدة ما يرغب الموِّردون توصيله لهم لمشاهدته. إن الأمر يختلف في ما لو كان المستهلك في المتجر حيث ما يشاهده يحصل عليه.

هكذا يتحوَّل المستهلكون إِلى العلامات التجاريَّة المعروفة جداً آملين أن يقدم اسم الجودة بعض الضمانات لمنتَج عالي الجودة. وكنتيجة لذلك، تدخل الشركات المستثمرة بكل ثقلها في الاستثمار بأسماء العلامات التجاريَّة. ولكن

بما أن العلامات التجاريَّة عالمية، إذاً عليها أن تروّج لأسماء منتجاتها حول العالم.

وقد يكون الاستثمار في مجال العلامات التجاريَّة مكلفاً بشكل هائل، ولكي تقوم بالتوفير حيثما استطاعت فقد نسّقت الشركات أسماء منتجاتها.

اقتفى الكثيرون منذ بعض الوقت خطى شركة (مارس) لصنع الحلويات. فغيّرت اسم واحدة من أكثر ألواحها (للشيكولاته) شعبية إِلى اسم سنيكرز في كافة أَسواقها. (وكانت تُعرف سابقاً بتشكيلة أسماء، بما فيها ماراثون).

ظهرت نتيجة واحدة لكل هذا الزيادة الكبيرة في عدد المنتجات المعروفة بأوائل حروف الكلمات التي تتألَّف منها مجموعة الكلمات ـ أشياء مثل أتش أس بي سي HSBC (للخدمات المالية) وبي أَو سي BOC للغازات وأم أند أم M & M للحلويات. هذا يجنّب المهمة الصعبة والمكلفة عناء اكتشاف ما إذا كان الاسم المختار للعلامة التجاريَّة مقبولاً في جميع الأَسواق أم لا. فأنفقت شركة إكسون Exxon ثروة لكي تجد كلمة واحدة مقبولة عالمياً. لكن الفشل في إيجاد مثل هذه الكلمة يمكن أن يكون عالي الكلفة أيضاً. على سبيل المثال، فإن العلامة التجاريَّة لمشروب آيريش ميست (الضباب الإيرلندي الرقيق) كانت دائماً تمرُّ بأوقات عصيبة في الأَسواق التي تتحدَّث بالألمانية. تعني كلمة «ميست mist» باللغة الألمانية «مانيور Manure» التي تعني زبالة.

ومع أن المنتجين وَفَّقوا فيما بين المظهر الخارجي لمنتجاتهم في معظم أَسواق العالم، إلاَّ أنهم في الوقت نفسه ميّزوا بين المنتجات ذاتها. لقد ارتكبت شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble، على سبيل المثال، خطأً مكلفاً عندما حاولت عولمة منتجها من مسحوق الغسيل. فاكتشفت سريعاً أن تنظيف الملابس في بلد معين يمكن أن يكون مسألة مختلفة جداً عن تنظيفها في مكان آخر. لأن عسر المياه يختلف، وكذلك الحال بالنسبة لنوع التكنولوجيا المستخدم والتقاليد المحلية. (يفضّل بعض الناس أن تغسل الملابس بمياه

باردة، مثلاً). لذلك عادت شركة بي أند جي P & G إلى تصنيع مساحيق مختلفة لأَسواقٍ مختلفة. . . إلاَّ أنها وضعتها جميعاً في علب مماثلة تماماً.

وبطُرق أخرى تم تسخيف طلب المستهلكين اليوم كما تدل الظواهر. حتى عندما يكون مُنتَج ما أَو خدمة ما مرتبطين بمورِّد واحد ممكن تمييزه، غالباً ما تقدم خدمات للمستهلكين بواسطة عدد من الاختصاصيين عند نقاط مختلفة من سلسلة القِيَم المضافة. فربمايعتقدون، مثلاً، أن بطاقة الهاتف المدفوعة مسبقاً التي يستخدمونها تابعة لشركة أميريكان إكسبرس (نظراً لوجود الاسم على الجانب الخارجي للبطاقة). لكن وفي التطبيق العملي يمكن أن تحجز المكالمات عن طريق آي تي أند تي AT & T وأن تقدِّم فاتورة الخدمة عن طريق شركة أخرى. تكون بذلك أميريكان إكسبرس مجرد جبهة تسويقية للعمليَّة.

عادة لا يعرف المستهلكون أن هذا حدث فعلاً، لكن عندما يعلمون بذلك لا يكونون سعداء. على سبيل المثال، قرّرت مديرة تنفيذيَّة فرنسية شابة مؤخراً مقاطعة جميع المنتجات المصنوعة بواسطة شركة (فيراري) الإيطالية لأن سياسة الشركة عن البيئة كانت غير مسؤولة. فباعت سيارتها المصمّمة على نمط فيراري، واعتقدت أن كل شيء انتهى.

إلاَّ أنها ذهبت للتسوّق فاشترت قلماً لزوجها ومجموعة كراسي سفرة هدية زواج شقيقها الأصغر ودرّاجة جديدة لشقيقتها. وفي اليوم التالي ذهبت إلى المتجر وأعادت الكراسي وهي غاضبة. حينما اكتشفت من خلال صديقة لها أنَّها من صنع وتصميم فيراري.

لقد دخل هذا النوع من الترتيب حيِّز التنفيذ لعدة سنوات الآن. فالناس الذين اشتروا دراجة نارية (أبريليا) أَو كنزة صوف من (بينيتون) في التسعينات من القرن الماضي لم يشتروا من صناعة شركة أبريليا أَو بينيتون. فكانت مجرد

مؤسَّسات أمامية هيّأت الأمور للآخرين لكي يصنّعوا أشياء قاموا هم ببيعها في ما بعد.

الأَسواق

لطالما سقطت الأسوار بين الصناعات في السنوات السابقة، فقد أصبحت الأَسواق مزدحمة. وقد تدفّق المنتسبون الجُدد إِلى معظم القطاعات، وكانوا قادرين في حالات عدة على تغيير قواعد اللعبة في أَسواقهم الخاصة.

حدث هذا إِلى حد كبير نتيجة التحوّلات التكنولوجية، لكن مما ساعد على ذلك أيضاً أن عدداً منهم اختاروا أن يكونوا مركَّزين جداً. لم يكن مشروع التأمين التابع للخط المباشر (ذي دايركت لاين)، على سبيل المثال، رائداً في بيع الهاتف فقط، بل أصرّ أيضاً على بيع تشكيلة ضيقة من المنتجات إِلى تشكيلة ضيقة من العملاء ـ القيام أساساً بتأمين سيارات السائقين الذين يتعرَّضون لأدنى مستوى من الأخطار وفقاً للإحصاءات.

إن توحيد عروض القيمة تلك مكَّنت (دايركت لاين) من تخفيض أقساط التأمين على نحو دراماتيكي ومن تثوير السُوق. مرة أخرى شاهدنا الأَسواق تنقلب رأساً على عقب بواسطة تفاعل التحوّل السريع في اتجاهين مختلفين اثنين أَو أكثر.

وبانتشار العولمة، أصبحت الأَسواق التي كانت تقليدياً محصورة بحفنة من المنشآت المحلية التي أصبحت فجأة مفتوحة للمنافسة الأجنبية ولأسلوبين جديدين في الأَعمال. إن واحداً من أكثر الأمثلة المبكرة وأكثرها إثارة هو الخاص بصناعة السيارات اليابانية. فقد كانت ناجحة جداً في أمريكا وأوروبا في الثمانينيّات من القرن العشرين، أولاً من خلال الصادرات ومع الاستثمار الأجنبي المباشر فيما بعد، حيث ثوَّرت عمليَّات صناعة السيارات في كل مكان.

السرعة التي حدث بها ذلك تحدّد إِلى حد كبير بالزمن الذي استغرقته المنشآت في إقامتها لشبكات توزيع وخدمات في الأَسواق الأجنبية، وبالنسبة لها في توريد سلع كبيرة وثقيلة كما السيارات. حالما بدأت الأَسواق في الاعتماد أكثر فأكثر على التطور في تكنولوجيا المعلومات، تسارعت السرعة. فآخر قطعة من برامجيات (سوفت وير) الآتية من سيليكون فالي في كاليفورنيا طرحت وسوقت في آن واحد حول العالم. وبتسليمها إِلكترونياً للكومبيوتر الشخصي، يعني أنَّها لم تعد بحاجة إِلى شبكة توزيع عالمية. كما لم تعد تستغرق أياماً في رحلة بحرية ليتم طرحها في السُّوق.

إن وصول الإنترنِت وأشكال أخرى من التجارة الإِلكترونية قد سرّع العمليَّة على نحو دراماتيكي. فالمنتجات الجديدة المطروحة والمباعة إِلكترونياً في سوق واحد قد وجدت أنَّه من الصعب تحديد جهدها التسويقي. يجيء الطلب، عن طريق الإنترنِت وخدمات الاتِّصال الأخرى بالاتصال المباشر، من كافة أرجاء العالم في تزامن واحد. ومنذ أن طرحت أقراص فياغرا المقاومة للعجز الجنسي في نهاية التسعينيّات من القرن الماضي، عرفت شركات الأدوية أن منتجاتها الجديدة ستكون مطلوبة فوراً في جميع أنحاء العالم.

هكذا يكون الضغط المستخدم في طرح المنتجات الجديدة إِلى السُّوق قد أرغم المنظمِّين على تسريع عمليَّات صنع قراراتهم. والمنظّمون لمعظم الصناعات الرئيسية في الاقتصاديات المصنَّعة الضخمة يقيمون اتفاقات في ما بينهم مصمّمة لتجنّب التكرار المبدِّد للوقت. فالدواء المخترع في الولايات المتّحدة، وطالما حصل على موافقة إِدارة الأدوية والغذاء الأمريكية FDA، يصبح من المسموح بيعه بحرية في معظم أَسواق العالم.

وتتمتع المنتجات اليوم بمعايير موحَّدة عالية الجودة. ومنذ ذلك الحين الذي حاول فيه نظاما (بيتامكس) و(في أتش أس) أن يتركا للسوق أن يقرِّر نظام

مسجلات الفيديو، سعت الشركات إِلى تأسيس أنظمة مقاييس موحدة في مرحلة مبكّرة في تطوير المنتجات الجديدة.

يتعرّف المسافرون اليوم على أجهزة الكومبيوتر والمعدات الإِلكترونية حيثما تواجدت في العالم. فلم يعد الشكل الذي يبدو عليه المنتَج معروفاً فحسب؛ بل إن الطريقة التي يعمل بها المنتَج باتت معروفة أيضاً. افتح الكومبيوتر الشخصي وأنت في جاكرتا ثمّ قمْ تماماً بالعمليَّات نفسها التي توصلك بالوطن كما فعلت في الأسبوع السابق عندما كنت في (دولوث).

إن أحدث طرازات تصنيع السيارات تتمتّع أيضاً بمعايير موحدة عالية الجودة، وتتولَّى الشركات بيعها في جميع أَسواق العالم. وكانت فورد هي من اتَّبع هذا الطريق. فنماذجها الأصلية الأولى لـ «سيارة العالم» (مثل نموذج إسكورت ونموذج مونديو) غالباً ما كان لديها تنويعات واسعة بسبب الاحتياجات القومية المختلفة لأشياء مثل تصميم المصابيح الأمامية أَو المصدّات المخفّفة للصدمات. لكن هيكل السيارة وعملياً جميع المكوِّنات في صناعة الطرازات الجديدة هي نفسها اليوم ـ مهما كان السُّوق المصنَّعة من أجله.

الصناعات

تورّد المنتجات اليوم بواسطة تحالفات من منشآت عملاقة مختصّة، يشغل كل واحد منها مواقع مختلفة على سلسلة القِيَم المضافة. فالمنشآت في تلك التحالفات قد أُرغمت على التركيز على هوامش ضيِّقة من المهارات الأساسيَّة بممارسة الضغوط التي لا ترحم من أجل الكفاءة.

تجيء التحالفات الصناعية بجميع الأشكال والأحجام. فالأمر المشترك بينها هو الفهم الذي تتقاسمه الأطراف التي تسطيع سوياً إنجاز شيء ما لن تتمكّن من إنجازه على نحو فردي أَو منفصل. فالعلاقة بينها تتراوح من العلاقة

الفضفاضة بين شركة ما ومورّد مفضَّل إِلى الاتفاقات الملزمة قانوناً المطلوبة في الوكالات المعقَّدة.

فقد كانت التحالفات محبذة بشكل خاص في مجال الخدمات المالية. وفي نهاية العام 1995 كان لكل مصرف أمريكي كبير ما متوسطة 12 تحالفاً مختلفاً؛ وارتفع ذلك الرقم في نهاية 1996 إِلى 30 تحالفاً. وفي نهاية العقد قفز إِلى المئات.

قامت بعض التحالفات بالجمع بين فرقاء غير محتملين. فأقام نات وِست ماركِتس NatWest Markets، وهو مصرف استثمار بريطاني، مشروعاً مشتركاً يحتمل المخاطرة مع وزارة الدفاع في المملكة المتّحدة لدراسة طُرق استخدام تكنولوجيا تمثيل سير الأحداث في ميدان القتال لفهم التحرّكات المعقَّدة فأَسعار الأصول المالية. ولدى ياهو!، وسيلة بحث رائدة متّصلة بخط اتِّصال مركزي، شراكة تضامن مع شركة، فيزا إنترناشيونال لبطاقات الائتمان التقليدية. وتقوم الشركتان بتقديم دليل شامل للتسوّق عن طريق الاتّصال بخط الاتِّصال المركزي.

وإحدى فوائد التحالفات أنها تساعد الشركات في جني ثمار وفرة الإنتاج الكبير. فقد أشار المؤرِّخ الصناعي «ألفريد تشاندلر» في منتصف القرن الماضي إِلى أن الثورات الصناعية الأمريكية الضخمة للسنوات الأولى من القرن ـ لتلك العائلات من أمثال روكرفيللرز وباينيز وفلاغلرز ـ «بُنيت جميعها على وفرة الإنتاج الكبير». حفّزت تلك النظرة الثاقبة على نمو ظاهريّ في الاندماج وتملك الحصص. وسعت المنشآت إِلى الحصول على مزايا وفرة الحجم الكبير أولاً عن طريق شراء منشآت أخرى.

إِلاَّ أن الشركات رأت أن باستطاعتها الاستفادة من وفرة الإنتاج الكبير والبيع بسعر رخيص جداً عن طريق تشكيل تحالفات. تدَّعي، شركتا بريتيش بتروليوم وموبيل British Petroleum and Mobil، على سبيل المثال، أنهما

بتحويل مسار أَعمالهما الأوروبية إِلى مشاريع مشتركة وفّرتا لأنفسهما 700 مليون دولار أمريكي سنوياً، ووجدت شركات أخرى بالمثل طرقاً ابتكارية لتكوين مدخرات مشابهة.

وتم تشجيع التحالفات أيضاً بالطريقة التي تهاوت فيه الجدران القائمة بين مختلف الصناعات. وقُدِّمت لجميع الشركات أعداد وافرة من الخيارات التجارية الجديدة. وخاطرت صناعات الخدمة العامة التقليدية القديمة، على سبيل المثال، بدخول مشاريع أَعمال مختلفة مثل الاتِّصالات وتجارة التجزئة والخدمات المالية.

وقد بحثت الشركات المواجَهة بخيارات عدة، عن طريق تستطيع من خلاله ملامسة مياه الصناعة الجديدة قبل الغوص فيها. فقدمت لها التحالفات طريقاً قليل المخاطر لاختبار فرص السُّوق الجديدة. وبما أَنَّها تقام في الغالب كعمليَّات بارزة منفصلة، يمكن أن تغلق (إذا لم تعمل بنجاح) بحد أدنى من الضجيج والخسارة المالية.

استخدِمت التحالفات أيضاً وعلى نحو متكرر كوسيلة لاختبار مياه إقليمية جغرافية جديدة. شجَّعت العولمة كافة أنواع المشاريع والأَعمال على التفكير بالدخول إِلى أَسواق كانت تقع عادة بعيداً عن آفاقها. فالطريق المتدني المخاطر نسبياً بالنسبة لها لدخول مثل هذه الأَسواق يكمن بارتباطها مع شريك محلي. فالخطوط الجوية القومية (المحلية)، على سبيل المثال، عقدت عدة تحالفات تسمح لها بتقديم خدمات حول العالم بأكمله. والنموذج هو الربط بين الخطوط الأمريكية والخطوط الجوية الصينية وكانتاس المعروفة الآن باسم ACG آي سي جي. والغالبية الساحقة من التحالفات تضم شركاء من أكثر من أمّة واحدة.

ومع أن التحالفات تميل إِلى أن تكون العلاقات في ما بين المتحالفين بعيدة المدى، إِلاَّ أنها في بعض الأحيان تُفضّ لأسباب تتعلّق تماماً بالسُّوق الجيدة. وفي بعض المناسبات، يمكن للشركات المنحلَّة أن يُعاد تشكيلها في

تاريخ لاحق. والمثال الصارخ على ذلك هو التحالف بين فورد وفولكسفاغن.

شكّلت شركتا فورد وفولكسفاغن في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين مشروعاً رائداً مشتركاً يحتمل المجازفة في أمريكا اللاتينية. قام هذا المشروع الذي أطلق عليه اسم أوتولاتينا، بالمَساهمة في عمليَّات، أَدَّت إِلى خسارة للشركتين، في المنطقة.

قبل ذلك بوقت طويل، نجحت (أوتولاتينا) بتحقيق أَرباح في سوق متقلب للغاية حيث جرى شراء السيارات لا بصفتها واسطة نقل فحسب بل أيضاً لكونها سياجاً يحمي من التضخّم. وقال في حينها موظف بارز في شركة فورد أن أوتولاتينا كانت «الدعامة الجراحية التي شهدتها فولكسفاغن وفورد خلال الأيام العصيبة لسوق السيارات الأمريكي الجنوبي».

بعد عشر سنوات، عندما كانت اقتصاديات أمريكا اللاتينية أقل تقلّباً وكان التدخل الحكومي أقل، قرَّرت الشركتان العودة إِلى إِدارة عمليَّاتهما المنفصلة في المنطقة. وهكذا تمّ حل أوتولاتينا في نهاية العام 1995.

وفي سنة 2002، ضيَّقت فورد دائرة تركيزها بشكل ملحوظ وأصبحت شركة إنتاج متخصِّصة جداً. أما فولكسفاغن، من ناحية ثانية، فكانت في حينها مشروع أَعمال متطور جداً في مجالي المبيعات والتوزيع، وكانت قوية على وجه الخصوص في أمريكا اللاتينية. هكذا قرَّرت الشركتان تكوين مشروع ثنائي مشترك يحتمل المخاطرة يعطي فولكسفاغن الحق في بيع سيارات فورد حصراً في أنحاء أمريكا اللاتينية. واسم المشروع المشترك، الذي لا زال يعمل حتى هذا اليوم، هو أوتولاتينا.

تشكّلت التحالفات بالمناسبات لأسباب دفاعية محضة. فأقامت إحدى الشركات شبكة من التحالفات بعد أن لحق بها الأذى بسبب الركود. فقد أوضح مدير تنفيذي رفيع من داخل الشركة ذلك بقوله «عندما اصطدمنا بالجدار، تأكّدنا أننا لا نستطيع الاستمرار في عمل كل شيء بأنفسنا. فاحتجنا إِلى إيجاد وسائل

لردم الفجوات، سواء أكانت فجوات منتج أَو فجوات تسليم خدمة أم فجوات الاقتصاد الأفضل في العالم. لذا قرّرنا المضي قُدماً في البحث عن حشوة لملء الفجوة من خلال التحالفات والمشروعات المشتركة والمشاركة والمصافحة ـ وأي وسيلة تكون معقولة».

تدافعت عدة شركات لإقامة روابط مع من يعتقدون أنه المزوِّد الوحيد (أَو المزوّد الوحيد المناسب) لتكنولوجيا أَو خدمة معينتين. وقد أنجزت بعض التحالفات ذلك وحدها لتمنع منافسِي الشركة عند نقطة معينة في سلسلة القِيَم المضافة من الاتِّصال بشركات قوية عند نقاط أخرى في السلسلة. وبرهنت تحالفات عدة كهذه على أنها أشبه بالزواج القسري؛ نُفِّذ على عجل ووقع الندم على مهل.

يمكن اليوم أن نرى عدداً من الأنماط المختلفة في شبكات التحالفات تلك. وهنالك، على سبيل المثال، نموذج محور الدولاب وشعاعه. فالقدرة المركزية في هذا (لمهارات التسويق، فرضاً) تم ربطها بشبكات مهارات إنتاج و/ أَو توزيع مع عدد من الشركات الأخرى. وصمّم هذا النمط إِلى حد كبير لمساعدة المشتركين معها على جني فوائد وفرة الحجم.

ثم هنالك نمط تحالف يمكِّن تشكيلة من المنتجات والخدمات (من عدد من المنتجين المختلفين) أن تُحزَم معاً وترسل إِلى السُّوق كرزمة واحدة. ونمط آخر هو المشروع المحدّد الذي يجمع بين عدد من الشركات بغرض إنجاز عمل معين. وما أن يُتمّم العمل يُحلّ التحالف. وكان هذا النمط سائداً في صناعة الإنشاءات لعدة عقود.

وبلا شك أن النمط الأكثر شهرة من شبكة التحالف اليوم، يعرف باسم «مشروع سلسلة القِيَم المضافة». وهو مصمّم لنشر المقدرة على نقطة واحدة معينة لسلسلة القِيَم المضافة على أكبر عدد من الأَسواق. وعندما تصبح الشركات تركز أكثر فأكثر على التفوّق في مهارة رئيسية، فإنَّها تدرك أنَّها بحاجة

إلى نشر تفوقها على أوسع نطاق ممكن. ولكي يشتركوا في تجمعات جديدة من القيمة الصناعية حالما ومتى يتم اكتشافها، يجب أن يكون لديها تحالفات مع أولئك الذين لديهم دخول سابق إلى تلك التجمعات. لهذا السبب شكّلت شركة مثل نيتسكيب تحالفات مع مورّدي تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات لكي تضمن عندما يكتشفون أساليب جديدة تفي بشروط طلبات المستهلك، لن يجدوا بدأ من استخدام مجموعة برامج نيتسكيب لمساعدتهم.

لا يسع الشركات الانتظار حتى تُكتشف منابع القيمة قبل الشروع في الاستفادة منها. أمّا تلك الشركات التي تنتظر إمَّا أن تكتشف أن المنبع قد جفَّ في وقت لا يتعدَّى موعد وصولها، أَو أن تكون الشركات المنافسة تحرس بشدّة ما يبقيه المنبع الضحل.

ما يفعله بعض روّاد السُّوق اليوم

إن الطراز الجديد للشركات العالمية تمَّت ريادته بواسطة شركة فورد موتور الأمريكية لصناعة السيارات (أميريكان فورد موتور). كلّفت شركة فورد القلقة بسبب تقلّص هوامش الأَرباح في صناعة السيارات في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، المختصين بإجراء دراسة داخلية عالية المستوى في حينها للنظر في الخيارات الاستراتيجية المستقبلية للشركة.

خلصت الدراسة إِلى أن هوامش أَرباح الشركة لن تتحسَّن وتتعافى كما هو متوقع، نتيجة وجود «منافسين محليين تقليديين وأعداد هائلة من المنتسبين الجدد في الأَسواق الواعدة التي استهدفناها من أجل النمو». لذلك شرعت فورد في التخلّص من معظم مشاريعها غير الرئيسة في عمليّات بيع ضخمة بالجملة لأصولها.

طوَّرت الشركة بعدئذٍ استراتيجية السنوات الخمس التي أعدتها لتحويل نفسها من شركة لصناعة السيارات إِلى مؤسَّسة صانعة نافذة تقوم بتصنيع منتجات

عبر سلسلة واسعة من الصناعات التقليدية. وبعد أشهر قليلة باشرت الشركة في صناعة البرادات لشركة جنرال إلكتريك، وسرعان ما برهن هذا على أن ذلك التوجه حقَّق أَرباحاً أكبر بكثير في ما لو أنها استمرت في أَعمال صناعة السيارات التي بدأت فورد تضطلع بها كعمل آخر من الباطن.

قُبيل نهاية عام 2002 أعلنت الشركة عن إعادة تنظيم أخرى. فتخلّصت هذه المرة من عمليَّاتها في التسويق والتصميم لكي تركّز أكثر على تنمية مشاريعها الصناعية الرئيسيَّة.

بعد مرور عامين، كتب رئيس مجلس إدارة فورد كتاباً مثيراً للجدل عن إعادة تنظيم الشركة، أطلق عليه **العمليَّة المتفوقة**، وقد أصبح أكثر الكتب مبيعاً وكان الطراز الأحدث الذي يُحتذى بالنسبة لأنصار التغيير. حيث كشف رئيس مجلس الإِدارة في الكتاب: «إن دافعنا إِلى العمل الإدراك الذي لا يرقى إليه الشك بأنك ستجد الكثيرين منا يتنافسون إِلى حد كبير على موارد قليلة جداً». (**فورد** W.H,IV **العمليَّة المتفوقة: الإبقاء على اللعبة العالمية**، نيويورك: هيوتن ميفلين، 2004، ص 17).

تقترب فورد مانيوفاكشرينغ (فورد للتصنيع) اليوم من نهاية فترة السنوات الخمس الانتقالية، وتقوم الشركة الآن بتجميع السيارات بالإِضافة إِلى صنع السلع المعمِّرة الأخرى. وهذه تشتمل على أجهزة منزلية كانت تصنّع ذات مرة بواسطة ماي تاغ وهويرل بول، وهما شركتان تخلّتا عن التصنيع وهما ناجحتان الآن في أَعمال التصميم.

إن عدداً من شركات التصميم الرائدة الآن قد ظهرت من مناطق أخرى. فالشركة الفنلندية نوكيا، على سبيل المثال، قد تحوَّلت من كونها واحدة من الشركات الرائدة في العالم بصناعة الهاتف النقَّال منذ عقد من الزمن إِلى مشاريع تصميم المنتجات الاستهلاكية اليوم. ففي الربع الأول من العام 1999، باعت نوكيا كافة عملياتها التصنيعية، إِلى منافس، هو شركة فيليبس كومبوننت

مانيوفاكشرينغ (تصنيع مكوّنات فيليبس). الآن وبعض مضي ست سنوات، أصبحت الشركة تعرف باسم نوكيا كونسيومر ديزاين وركس (أَعمال نوكيا للتصميم الاستهلاكي) وتتعاون تعاوناً وثيقاً مع المستهلكين، وتقوم بتصميم تشكيلة متنوعة من المنتجات الاستهلاكية معهم. لكنها لا تقوم بإنتاج أية واحدة منها.

وحالما ينجز التصميم، تنقله نوكيا إِلى أي عدد من الموردِّين المختصين والمصنّعين وشركات الشحن للإنتاج والتسليم. فالتوحيد القياسي الصارم للمواصفات التكنولوجية مكّن الموردّين من المنافسة على قاعدة متساوية بغضّ النظر عن المكان ـ سواء أكانوا في الطريق الرئيسي أَو في الطرف الآخر من المعمورة.

وانتقلت شركات أخرى عدة للقيام بأَعمال مختلفة كلياً عن تلك الأَعمال التي كانت تقوم بها في التسعينيات من القرن العشرين. فالسُوق التي تغصّ بالغاز الطبيعي، أرغمت شركة غاز رئيسية في شمال أمريكا على أن تصبح موردِّة للخدمات المالية.

كانت خسائر الشركة في عام 2001 مرتفعة باستمرار ولم يلح في الأفق ما يبشِّر بالانفراج. والنقاط المضيئة الوحيدة كانت الاستثمارات القليلة التي قامت بها الشركة من الأموال التي تلقّتها من بيع مشروعات البنية التحتيَّة في مناطق جغرافية اعتبرتها غير مربحة.

ركَّزت تلك النقاط المضيئة (وإمكانية الإفلاس الوشيكة) أفكار مجلس مدراء الشركة بقوّة، فاتخذ المجلس قراراً شجاعاً بالدخول كلياً خطاً جديداً من الأَعمال. وفي منتصف العام 2002 بدأت ببيع أصول الشركة، وأن ما كان يعتبر من قبل مرفقاً للغاز الطبيعي أصبح منشأة صغيرة جداً. تنصبّ كفاءتها الرئيسيَّة على إِدارة الأَموال المقترضة وتمويل الشركات الناشئة.

في عالم تحالف المتفوِّقين، يُفرض على الموردِّين جميعاً أن يتخصَّصوا

بتلك الأنشطة على الرّغم من أنهم أفضل تأهيلاً من سواهم. ويقوم بعضهم بتقديم خدمات رأسمال المخاطرة التي يتفوّقون بها على الغير، والآخرون روّاد في التوزيع وتصميم المنتج وإِدارة الإنتاج وهكذا.

إِلاَّ أن شركة إي تي أند تي AT & T، مثلاً، وهي المؤسَّسة الأمريكية الرائدة في مجال الاتِّصالات وأكبر شبكة هواتف. أصابها التعب من حروب الأَسعار في صناعتها، ومن سعي المنافسين الناشئين نحو اختيار «الأَعمال الأكثر ربحاً». لذلك تخلَّت في العام 2000 عن سوق خدمات الاتّصال.

بدلاً من ذلك، قرَّرت شركة إيه تي أند تي أن ترعى وتصون وترفع حجم ممتلكاتها الفردية الأكبر (وكفاءتها الأساسية الأكبر)، أي شبكة بنيتها التحتيَّة التي تُقدَّر بمليارات الدولارات الأمريكية المتعدّدة. وتعرف الآن شركة إيه تي أند تي السابقة باسم نيتكو Netco وهي تركّز اليوم على إنشاء شبكة نطاق موجيّ عريض (مدى واسع من التردّدات) هي الرقم واحد في العالم، وهي شبكة مناسبة لكل شيء من مكالمات الهاتف إِلى وسائل الاتِّصال التفاعلي ذات النطاق الموجيّ الذي يعبر عن حجم المعلومات (المدى الكامل للتردّدات) وتُقدّم المكالمات الهاتفية ووسائل الاتِّصال التفاعلية إِلى المستهلكين بواسطة أطراف ثالثة تملك عقوداً مع نيتكو لتوصيل الخدمات عن طريق شبكتها.

إن جميع أنواع المنتجات الآن مصمّمة ومصنّعة وموزّعة ومُدارة بواسطة أطراف ثالثة تقيم تحالفات مع مختصين في تسويق الخدمات المالية. منذ الآن ولأكثر من عقد، كان باركليز، على سبيل المثال، يقوم ببيع سيارات الآخرين كجزء من خدمة قروض السيارات.

في غضون تلك الفترة تحوَّل مصرف باركليز (باركليز بنك) بحدّ ذاته. ووجدت الشركة نفسها أن استعدادها لسوق الخدمات المالية الذي كان يتكشف أمامها شيئاً، وفي العام 2003 سوف تُجبر ضغوطات السُوق على التشرذم إِلى عدد من الشركات الأصغر. ولتركِّز كل واحدة من تلك الشركات على مهارة

رئيسة محدّدة، ومع أن كلّ واحدة منها شكّلت شركة مستقلّة جزئياً عن أجزاء من شركة قائمة وتدير أَعمالها الآن على نحو مستقلّ ذاتياً، ولا تزال كل واحدة منها تحمل اسم باركليز.

لكن ذلك هو كل ما تشترك به تلك الشركات. لذلك ركَّزت إِدارة باركليز للاستثمار (باركليز إنفستمنت مانيجمنت) على أَرباحها للسنة القادمة، على سبيل المثال، أي أنَّها ستستخدم بأسرع وقت نظم (فيرجِن) المصرّح بها كما هو الحال مع شركتها الشقيقة، عمليّات باركليز التحويلية (باركليز ترانس أكشن بروسيسنغ). إذ يُملي السُّوق على كل وحدة بأن تصبح ذات منشأٍ راقٍ بأي ثمن.

ما المطلوب لكي تنجح؟

لكي تكون الشركات ناجحة في هذا السيناريو، عليها أن تجمع بصدق المهارات المتفوِّقة مع تحالفات استراتيجية بعيدة الأُفق. إنه ليس ذلك العالم الذي يكون فيه رافعة ـ لكافة ـ التجارات، إنه عالم يكون فيه مسيطراً على تجارة واحدة.

إن لدى الشركات الرابحة في عالم تحالف المتفوِّقين مقدرة فطرية تتفوَّق فيها عند حلقة واحدة معينة من سلسلة القِيَم المضافة؛ إنَّها المؤسَّسات التي أظهرت «عمليَّة التفوّق». ليس مطلوب منها أن تكون من المسوِّقين الكبار، بل مطلوب منها أن تكون جيدة في بناء تحالفات وفي التركيز على فعل ما هو أفضل. ولن يجدوا من السهل عليهم أن يبتكروا خارج نطاق دائرتهم الضيِّقة. وعندما طُلب منها أن تكتشف المهارات الجديدة، فعلت ذلك عن طريق عقد تحالفات جديدة.

تستخدم الشركات الناجحة اليوم تكنولوجيا المعلومات أيضاً بطريقة خاصة جداً. لأن عدداً صغيراً فقط من الشركات التي تملك «واجه الوقت

الفعلي» مع الزبائن، نجحت تكنولوجيا المعلومات في مساعدة الشركات في أداء وظائفها الإِدارية المالية. إن تقنيات مقرّات العمل الفعلية والإنترانيت (شبكة اطلاع على المعلومات وتبادلها) القوي ومجموعة البرامج التطبيقيَّة وأَنظمة دعم التعاون هي الأمر اليومي لمنشآت ناجحة في العام 2008.

إن المنشآت الرابحة في الواقع «تتعاقد من الباطن» للقيام بكافة الأعمال باستثناء مجال ضيّق جداً من النشاطات تتركه للآخرين الأكثر خبرة منها. مثال ذلك، أن مصارف قليلة تدير اليوم عمليّات تجارية تُنفَّذ بواسطة عملائها، وقليل منها يدير مراكز تسديد الديون والقروض الخاصَّة بها.

إن شركات مثل فيرست داتا First Data أصبحت شركات عملاقة في حقل ضيِّق جداً. فمنذ العام 1995 كانت شركة فيرست داتا تعالج بيانات تصل إِلى 80٪ من مجموع عمليات بطاقات الائتمان التي كانت تجري في الولايات المتّحدة. أما اليوم فمن المتوقّع لها أن تعالج 80٪ من مجموع عمليّات بطاقة الائتمان التي تجري في كافة أنحاء العالم. ومع مرور السنين تكون مصارف من تينيسي إِلى تمبوكتو قد وافقت تدريجياً على وقف معالجة العمليَّات التجارية والمصرفيَّة والدخول في مشروعات مشتركة تحتمل المخاطرة مع فيرست داتا.

وتؤدَّى أنشطة العقود من الباطن غير الرئيسة للاختصاصيين بأسلوبين مختلفين: إما على نحو تنافسي أَو على نحو تعاوني. وكانت (جنرال موتورز) أول من اختطّ الطريق التنافسي، وتحتفظ بمورِّديها من خلال سلسلة من العلاقات قصيرة المدى التي تسمح لشركة السيارات العملاقة إِلى التحوّل بسرعة وعلى نحو متكرِّر إِلى شركة تقوم بالإمداد بأدنى تكلفة. إن نمط التعاقد هذا غالباً ما يُروَّج له كوسيلة للتقليل من فرص المورِّدين لأن يصبحوا منافسين.

وخطَت شركة سيارات أخرى هي كرايزلر الطريق الآخر (التعاون) في التعاقد الثانوي من الباطن. بحيث تقيم شراكات بعيدة المدى مع مورِّديها وتشركهم معها في كفاءتها ومهارتها العملية في المجال التقني والمخاطر المالية

وهيئة المستخدمين. يعمل هذا النظام جيداً عندما تتمكّن الشركات من تحديد أفضل المورِّدين ومن ثم تقييد نفسها باتفاقيات حصريَّة.

إن السمة الأساسية للشركات الناجحة الآن التفوق في إِدارة العلاقات الطويلة الأمد والقصيرة الأمد التي تقيمها مع الشركاء المتحالفين معها وآخرين. فالتحالفات تتبدَّل مع الوقت، وهي تحتاج إِلى الإِدارة مع مرور الزمن.

فإِدارة الشركات تحتاج إِلى مهارات مختلفة عن تلك التي احتاجت إِليها عندما أُقيمت علاقات الشركات على قاعدة «الأمر والضبط» القديمة الموروثة عن الاستراتيجيين العسكريين في القرن التاسع عشر. ناسبت مثل تلك البُنَى عالم أَعمال تباع فيه الشركات وتُشترى، وحيث يبقى الموظفون عند ربّ عمل واحد مدى الحياة.

وفي العالم الجديد من التحالفات، لا تقوم العلاقات بين الشركات وشبكات شركائها على المِلْكية. فهي تحتاج إِلى فهم رضائي أكثر لصنع القرار، أكثر من الخطوط التي مُورست في القرن الماضي في اليابان.

هنالك شكلان رئيسان من التحالف اليوم، وكل واحد منهما يتطلَّب أسلوباً مختلفاً من الإِدارة. توجد من ناحية العلاقة الثنائية حيث يكون التحالف في الحقيقة بين منظمتين. وتوجد من ناحية أخرى شبكة تحالف حيث أن اتفاقاً للعمل معاً قد أقيم بين ثلاث منظّمات أَو أكثر.

إن النماذج السابقة تشتمل على المشروع المشترك بين بريتيش بتروليوم ـ وموبيل BP-Mobil اللتين سبق وورد ذكرهما والمشروع المشترك بين فوجي Fuji، شركة التصوير الفوتوغرافي اليابانية، وزيروكس Xerox الشركة الرائدة في النسخ. إن صفقات ثنائية كتلك لم تكن معتمدة جداً في الأحوال العادية. وغالباً ما يكون لديها أهدافاً واضحة جداً حيث تجعل من نجاحها أمراً سهل المراقبة.

لكل طرف في الاتفاق عموماً إسهام محدّد جداً يؤدّيه، وهكذا توجد فرصة ضئيلة للمنافسة الداخلية في ما بينها. فتكون التحالفات الثنائية في حالات كثيرة قادرة تقريباً على تسيير رحلات بواسطة جهاز الملاّح الآلي (أوتوبايلوت)، وهو ما يتطلَّب جهداً ضئيلاً في الإِدارة من طرف كل شريك.

أما في ما يتصل بشبكات التحالفات فإنَّها قصة مختلفة. إذ يمكن لها أن تكون معقّدة جداً، وفي عدد من الحالات لا بدّ من وجود نسيج عنكبوت من الاتفاقات التي تغطّي كل تجمّع من الشركاء. فالأمثلة المبكِّرة من تلك الشبكات المعقّدة الشبيهة بذلك اتحاد شركات (كونسورتيوم) آيرباص للمنتجين الأوروبيين للطائرات وامتياز بطاقة ائتمان فيزا.

تعطي شبكات التحالفات أيضاً وفي بعض الأحيان فرصة لظهور منافسة ضارية بين الشركاء خاصة عندما يبدأون في شم رائحة النجاح لمشروعاتهم. فتتهاوى بعض الشبكات عندما يجد الشركاء أن مصالحهم المتنافسة تجعل من المستحيل عليهم أن يستمروا في العمل سوياً.

في عدد من الحالات تخلَّصت شبكات من أعضاء فيها عندما انتهت الاستفادة منهم، وتم قبول أعضاء جُدد ليحلّوا محلهم. في لحظات قليلة كان يتم إصلاح التحالفات باستمرار ـ فإن شريكاً واحداً بارزاً أَو شريكين بارزين وهدفاً استراتيجياً مركزياً هما الخيط المشترك الوحيد الباقي طوال حياتها.

يتطلَّب نوع التحالف الثنائي الذي يتولَّى القيام بتسيير رحلات بواسطة جهاز الملاّح الآلي (autopilot) وجود أكثر من عين ساهرة وفكرة ما عن الخيارت الاستراتيجية لكي لا تسير الأمور نحو الخطأ. على كل حال، يحتاج تحالف الشبكة الالتزام أكثر فأكثر بالقوة البشرية. وكان يُعتقد في الماضي أن في ذلك قيد على حجم أي شبكة. وعند نهاية القرن الماضي قال موظف رفيع المستوى في أحد المصارف الرئيسة عن مؤسَّسته: «لكي نبقى صامدين لمدة

خمس سنوات، ربما نحتاج إلى 25 حليفاً قد يصل إلى 50 حليفاً، وإلى عدد كبير لا يحصى».

إن ما بدا أنه عدد كبير لا يُحصى منذ عقد بات الآن أمراً مألوفاً. إذ لا يوجد لواحدة من المؤسَّسات المالية الرئيسة في يومنا أقل من 100 تحالف هام.

نظراً لصعوباتها فإن تحالف الشبكة الآن هو الشكل السائد وإن الصفقات الثنائيَّة تصبح أقل شيوعاً. وعندما تؤدي عملها بنجاح، تقدّم شبكة التحالفات مكافآت على نطاق غير عادي. ويبدو أن التآزر الكامن بين أعضاء التحالف يتزايد بانتظام طبقاً لعددها.

تفترض المنشآت الرابحة أن أصعب أمر حول شبكة التحالفات هو المحافظة على التزام كل فرد بالشبكة، ومع مرور السنين علمت الشركات بوجود حلّين للاستمرار بذلك الالتزام:

1 - بناء أوّلي فعَّال للتحالف، أي حاجة المنشآت الفردية لأن تضع في الاعتبار منذ البداية كيف أن لكافة أقسام منظمتها أن تستمر بالاطّلاع على مدى تقدُّم التحالف. وتحتاج الأقسام أيضاً لأن تكون مدرَّبة لكي تبحث عن الطُّرق التي يكون فيها التحالف قادراً على تحقيق المنافع خصّيصاً لها.

2 - التوافق الثقافي. تحتاج المنشآت إلى الإشراف على الشركاء المتوافقين. تجد الشركات الكبرى، مثلاً، أنَّه بات من السهل عليها العمل مع شركات أخرى كبرى لديها عمليات صناعة قرار مماثلة. إن مشروعاً صغيراً نشيطاً يصنع قرارات بسرعة (والذي يبحث عن مردود سريع) قد يُصاب بالإحباط وهو يعمل مع نمط تقليدي لمنظمة كبيرة.

إن الفشل في جعل هذين الأمرين على ما يرام مستبعد وبعيداً عن السبب الأكثر شيوعاً عن انهيار التحالفات. فشركات مثل هوليت باكرد Hewlet Packard

وأوراكل Oracle وفيرست داتا First Data كانت سريعة في خلق بنىً متطوِّرة في إِدارة تحالفاتها. وهذا مكَّنها من الحصول على سلسلة تامّة من التحالفات اللاحقة بسرعة داخل نظام عمل جيِّد.

حادت بعض المنشآت على وجه التخصيص عن طريقها لتظهر أشبه بمدراء خبراء لشبكة تحالفاتها لكي تحسِّن فرصها كونها اختيرت للانضمام إِلى المجموعات المرغوبة من المنشآت ذات الخبرة الأكبر. مع أن منشآت أخرى، طبعاً، قد وضعت نفسها في عداد المستشارين في «إِدارة شبكة التحالف».

إشارات الإنذار المبكّر

لم تبرز وسائل عالَم الأَعمال الجديدة هذه إِلى حيّز الوجود بين ليلة وضحاها. بل إنَّها تطوّرت على مرّ السنين وفي نهاية القرن الماضي أصبح من الصعب جداً على شركة واحدة أن تكون كل الأشياء لكل الناس. كان الاقتصاد العالمي على الدوام يضع مجموعة جديدة كلياً من الطلبات على الشركات والأَسواق.

بالنسبة لأولئك القادرين على قراءتها كانت هناك إشارات أظهرت في ما بعد إِلى أين تسير الأمور. فخلال عقد التسعينيات، على سبيل المثال، كانت الشركات تشكِّل المزيد من التحالفات. فقد شكّلت شركة الكومبيوتر آي بي أم IBM حوالي 800 تحالف مختلف في النصف الأول من ذلك العقد، إذ قال قطب الأَعمال البارز جاك ويلش، رئيس مجلس إِدارة جنرال إلكتريك لأكثر من عقدين، عند بداية التسعينات من القرن الماضي: «إذا كنت تعتقد أن بمقدورك أن تمضي وحيداً في الاقتصاد العالمي اليوم فأنت مخطىء جداً».

حتى في ذلك الوقت كانت المنشآت في بعض الأحيان تختار شركاء كانوا متنافسين في الصناعة نفسها. وفي صفقة شكّلت حدثاً بارزاً في العام 1996، نقل المصرف الأمريكي جي. بي مورغان J. P. Morgan ثلث أنشطته من

معلومات التكنولوجيا تقريباً التي كان يديرها إلى مؤسَّسة تدعى تحالف بيناكل (بيناكل ألّلاينس). وكان (بيناكل أللاينس) عبارة عن شركة تضامن تتكوّن من (كومبيوتر سينسيز كوربوريشن) وأندرسِن كونسلتنغ وآي تي أند تي سوليوشينز وبِل ألانتيك نِتوورك إنتيغْريشن. والشركتان الأولى والثانية كانتا من المنافسين الأقوياء في مجال تكنولوجيا المعلومات، والشركتان الأخريان في الاتِّصالات. مع ذلك عملت الشركات معاً على نحو متجانس من أجل تقديم خدمة حقيقية متفوّقة لزبائنها.

وفي حالة أخرى ملفتة للنظر، أقدمت مؤسَّسة مالية أمريكية تدعى كِي كورب Key Corp على عملٍ لا يخطر على بال أحد فوضعت صورة منافس لها (تشارلز شْواب) على غلاف تقريرها السنوي. وكان الغرض من الصورة أن تعلن عن قيام تحالف جديد بين الشركتين. وجاء في التعليق على الصورة «المتنافسون يصنعون شركاء أقوياء».

إن نمو التحالفات السريعة على نحو مبكر لم يضع نهاية فورية لعصر الاندماجات وحصص التملّك. فكانت صفقات كبيرة لا زالت تُعقد في منتصف التسعينات ـ فقد أُعلن عن رقم بلغت قيمته 500 مليار دولار أمريكي من الاندماجات وحصص التملّك في العام 1998 وحده.

في مجال الخدمات المالية اندمجت شركات عملاقة مثل مصرف تشيز Chase مع كميكال Chemical واندمج سيتي بنك Citibank مع ترافللرز غروب Travelers Group.

ولكن مع نهاية القرن تلاشى هذا النشاط كلياً. ففي السنوات الأولى من هذا العقد أصبحت التحالفات هي الطريق الرئيس لنمو الشركات في المجال الصناعي.

تماماً وكما كانت هناك إشارات مبكِّرة على شعبية وشكل التحالفات بين الشركات، كذلك كانت إشارات كثيرة تدل على أن الشركات الرائدة تركّز على

كونها متفوِّقة عند حد ضيّق من عمليَّات المشاريع والأَعمال. إن نجاح مؤسَّسات مثل (ستيت ستريت بوسطن) في مجال الخدمات المالية كانت مثالاً ساطعاً بالنسبة للآخرين.

ومنذ أكثر من نصف قرن بدأت (ستيت ستريت) تتحوَّل من كونها مصرفاً يقدِّم الخدمات الكاملة التقليديَّة لتصبح متخصِّصة في عمليَّة الإِدارة المالية. ومع انطلاقتها البطيئة، قدَّمت خدماتها في مجال الإِدارة المالية لعدد من المصارف الأخرى. ومع نمو هذه العمليَّات قامت ستيت ستريت بحصص تملّك قليلة، وزادت تلك العمليَّات من حجم أَعمالها وسمحت لها بالاستمرار في الاستثمار في التكنولوجيا الرائدة. ومع نهاية القرن، بلغ حجم النقود الذي كان مجهولاً نسبياً ومحفوظاً لدى (ستيت ستريت) ما نسبته 1,4 ضعفاً من حجم الناتج المحلي لألمانيا.

لقد سرّعت الأزمة الاقتصادية اليابانية في منتصف التسعينيات من القرن العشرين من عمليَّة التخصّص هذه على نحو دراماتيكي، وبوجه الخصوص في صناعات (مثل صناعة السيارات) حيث كانت اليابان في حينها رائدة السُّوق. أعلنت (تويوتا) دون مساعدة من أحد تقريباً عن ولادة تعبير «الإنتاج المساند» في سنوات السبعينات من القرن الماضي عندما قدَّمت سلسلة من التحسينات التي مكَّنتها من عمل طفرة هائلة في ضبط التكاليف وفي القفز من فوق ظهور منافسيها الغربيين المحافظين. لكن وفي منتصف التسعينيات من القرن الماضي تعرَّضت تويوتا ومؤسَّسات صناعية يابانية أخرى إِلى ضغوط قوية لتصبح حتى مساندة. فكانت أَسواقها في أوروبا وأمريكا ساكنة والسبب أن الصناعيين الأوروبيين كانوا قد ردّوا بنجاح على الهجمة العنيفة الأولى للصناعات اليابانية. وأن أَسواقها المحلية في آسيا قد نضبت بسبب الركود الاقتصادي المناطقي.

فقد خفّضت شركة نيسان المنافسة لشركة تويوتا من عدد منصات السيارات التابعة للشركة ـ وهو الإطار الرئيس الذي تقوم عليه طرازات السيارات

المختلفة ـ من 24 منصة في سنة 1995 إلى خمس منصات فقط بعد عقد من الزمن. وخفضت في الوقت نفسه عدد مرات التنمية فيها لمصلحة طرازات جديدة من 19 شهراً إلى 10 شهور. أدَّى هذا إلى خفض التكاليف بمليارات الين في السنة وهو ما ضيّق بشدّة تركيز إنتاج نيسان.

لحقت «نيسان» بعدئذٍ بشركات أخرى في التجاوب مع طلبات المستهلكين من أجل تقديم سيارات أكثر رفقاً بالبيئة. وبسرعة قيّدت من إنتاجها لسيارات ذات محرّكات توفر في الوقود، وكانت حينها رائدة في تطوير ما اشتهرت به الشركة الآن ـ أي السيارات الهجينة التي تسير على مجموعة بطاريات ومحرك وقود.

ملخص الفصل

استكشف هذا الفصل السيناريو الذي أطلقنا عليه تحالف المتفوقين في العام 2008. إنه سيناريو تتفوّق فيه الشركات الفردية على جزء ضيّق جداً من سلسلة القِيَم المضافة. ولكي تورِّد البضائع والخدمات التي تلتقي مع طلبات المستهلكين العاية جداً، تقوم بعقد تحالفات مع عدد كبير من المنشآت الأخرى التي تتفوّق عند نقاطٍ أخرى على طول سلسلة القِيَم المضافة.

ويمضي هذا الفصل في تفحّص شركات مشهورة عديدة وليلحظ كيف تغيّرت تلك الشركات على نحو جذري في العقد الماضي 1998 ـ 2008. تضم تلك الشركات روَّاد الصناعة مثل فورد، التي تقوم الآن على وجه الحصر بعمليَّة تصنيع، تقوم من خلالها بصناعة البضائع لمصلحة شركات مثل جنرال إلكتريك بموجب عقود. وتنظر أيضاً إلى نوكيا، التي كانت في السابق تصنِّع الهواتف النقَّالة لكنها الآن تعمل مصمّمة للمنتجات الاستهلاكية.

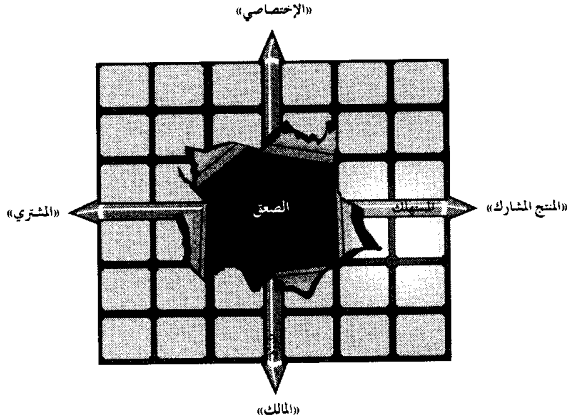
بعدئذ أنظرُ إلى ما هو مطلوب من أي شركة لكي تنجح في هذا

السيناريو، وأُركِّز على الحاجة إِلى المهارات لإِدارة تحالفات الشبكات المعقدة الموجودة الآن في قلب أفضل شركات العالم.

أخيراً أعود بضع سنوات إِلى الوراء وأرى كم كان عدد إشارات الإنذار المبكّر للتغييرات التي كانت على وشك الحدوث. فأي شخص كان على علم بإشارات الإنذار المبكِّر سوف يكون في وضع جيد يسمح له بأن يكون الرابح في عالم تحالف المتفوِّقين.

8

الصعْق



أحاول في السيناريو الأخير أن أتخيَّل الموقف الأسوأ الذي يمكن للصناعة والشركات أن تتعايش فيه ـ ومع إعطاء أهمية خاصة لكلمة «تتعايش». أي شيء أسوأ من أن نكون جميعاً إما حيوانات تقتات على القمامة والجيف أَو أمواتاً.

كافة الأحداث التي تمّ التنبّؤ بها في هذا الكتاب قائمة على تخمينات ذات دلالة لما قد يحدث في عالم الاقتصاد والأَعمال حتى نهاية العقد القادم، وهي مكتوبة من المنظور التاريخي لعام 2008 كما لو أن تلك الأحداث قد وقعت فعلاً. وليس المقصود أن يستند أي قارىء على أي تنبّؤ مهما كان أَو على أي إفادة أخرى وردت في هذا الكتاب. وإن مؤلف هذا الكتاب وناشره يتنصّلان من أية مسؤولية مهما كانت ناتجة عن هذا الاستناد على الكتاب.

نحن نطلق على هذا السيناريو الصَعْق، وفيه، في الأشهر الأولى من العام 2008، يكون الكثير من بلدان العالم في حالة حرب. وما بدا أنَّه حادث صغير في البنجاب منذ سبع سنين هو الآن خارج عن السيطرة كلياً. فكانت باكستان والهند باستمرار في حالة حرب منذ أمد، وما إن يندلع الصراع حتى تجرّ بنغلاديش حتماً إلى القتال أيضاً. إن ثلاثة من بين عشرة بلدان من أكثر بلدان العالم كثافة في السكان متورطة الآن في حرب دموية لمدة تطول عن مدة الحربين العالميتين في القرن العشرين.

في الوقت نفسه وبينما تتوسّع الحرب في شبه القارة الهندية، بدأت معارك شرسة بين الصين القلقة وجيرانها في كوريا وعبر مضيق تايوان. وانتشر هذا إلى المناطق المتنازعة في أقاصي جنوب شرق آسيا، وفي مرحلة ما هدّد القتال في وضع أطراف المحيط الهادي برمتها في حالة حرب.

وكان القتال في مناطق عدّة مستمراً. لكن في بعض الأماكن تحدث عرضاً (ولمدة وجيزة) فترات من السلم. في مثل تلك الأوقات، تتحرَّك الشركات في صناعات كقطاع البناء مثل النسور الجشعة لتحصل على قطعة من العمل. وفي جميع أنحاء المنطقة، لا توجد شركات تتحدَّث عن الازدهار؛ بل عن البقاء.

تحرّكت السياسة وتحرَّك السياسيون في كل مكان وإلى أقصى الحدود. وتتفشَّى أَعمال القوميين العنيفة في أوروبا وأمريكا، وتكون قد تولَّت حكومة متطرِّفة في قوميتها السلطة في عموم روسيا. وتكون الحكومة الجديدة من سان بطرس بورغ إلى فلاديفستوك منهمكة بصدامات عنيفة مع الغوغاء لإرهابيين الذين يقومون بأَعمال عنف وشغب في الشارع دون التمكّن من وقفهم في طول البلاد وعرضها لعدّة سنوات.

وفي مكان آخر، تكون الأصولية قد أقحمت ثلث أفريقيا كلياً في حرب أهلية. وتكون الاحتجاجات ضد الحركات الأصولية المسيحية في المكسيك

وأمريكا الجنوبية قد أجبرت شركات عدة على إعادة النظر أَو أن تنسحب كذلك من تلك الأَسواق كلياً.

يكون الاقتصاد العالمي في حالة فوضى واضطراب، وتكون التجارة قد انهارت في أماكن عدة. ولا بدّ أن يكون المستثمرون قد فقدوا الثقة في الأَسواق المالية، ولن تكون سوق الأَوراق المالية في كافة أنحاء العالم قريبة جداً من الانهيار لنصف قرن. فالتجارة في عدد من أَسواق التبادلات متقطّعة كما تتمايل مؤشرات السوق بعنف صعوداً وهبوطاً، لكن وفي الأغلب هبوطاً، وتأخذها بعيداً جداً عن تحركاتها اليومية المسوح بها.

يقتصد المستثمرون في النفقات، كما يفعلون عادة في مثل هذه الأوقات، أولاً مع سندات الحكومة وبعدئذٍ، عندما تضطر الحكومات أكثر فأكثر إلى «إعادة جدولة» ديونها، إِلى الملاذات التقليدية الأخيرة وهو المدخِر اليائس: الذهب والمعادن الثمينة والأموال السائلة. ولعل الاقتصاد الوحيد الذي ينأى عن الركود العميق هو اقتصاد جنوب أفريقيا؛ بسبب بعده الجغرافي عن مسارح الحرب الأساسية، وقدرته على تنشيط عدد من مناجم الذهب التي كانت قد أغلقت لأنَّها لم تكن مجدية اقتصادياً في نهاية القرن العشرين، وهو ما كفل لمواطنيها الاستمرار بأن يكون لديهم مستوى معيشة لائق نسبياً. غير أن تجّار جنوب أفريقيا مقيّدون جداً في ما خصَّ استطاعتهم على الاستيراد.

وتتم الآن معظم العمليّات التجاريَّة على شكل مقايضة. فقد أصبحت معدلات صرف العملات متقلّبة جداً مما دفع التجّار إِلى تفضيل تبادل منتجاتهم بمنتجات أخرى ملموسة والتي يمكنهم بيعها في ما بعد في الأَسواق المحلية (دون تحمّل أي مخاطر للتقلّب في أَسعار الصرف). ويُقدَّر الآن أن ثلاثة أرباع حجم التجارة العالمية تقريباً تتم على شكل مقايضة وأن أكثر من نصف ذلك يتم على شكل صفقات السلاح مقابل الغذاء.

وهذا لا يأخذ في الحسبان الأسواق السوداء العديدة التي نمت وترعرعت

عند مواقع حدود كثيرة. مثال ذلك، ما يتم عند الحدود بين تركيا والعراق، من تبادل حمولات كبيرة غير مسجلة من النفط كل يوم مقابل كميات من الفواكه والشاي.

ولن يعكّر صفو التجارة في الغرب أكثر من محاولة روسيا «استعادة» فنلندا في عام 2003. إذ وصلت قوة مكوَّنة من 10,000 جنديّ على بُعد 50 كيلومتراً عن هلسنكي قبل أن يعيدهم ضغط الناتو تماماً في وقت مناسب لتفادي حربٍ شاملة. لن يعتقد أي امرىء أن هذه هي نهاية القصَّة. فالشعور العام السائد أن الروس وصلوا قريباً جداً من النجاح بحيث، إذا ما ناسبهم ذلك، سوف يقومون بذلك مرّة أخرى.

حتى بدون وجود جنود روس على الأراضي الفنلندية، يبقى الأوروبيّون ممن لهم حدود مشتركة مع الاتحاد السوفياتي السابق متوتّري الأعصاب. فلديهم قناعة راسخة بأن الحكومة الجديدة المغالية في قوميتها في روسيا ستحاول زعزعة اقتصادياتهم إما بواسطة القوة الغاشمة أَو عن طريق الإقناع بالتي هي أحسن. فإطلاق النار من قبل الجنود الروس عبر أسيجة الحدود بات مألوفاً هذه الأيام، وهذا يطيل أمد الركود الاقتصادي في الغرب باللعب على مخاوف المستهلكين بأن هجوماً ما ربما يقع في أي يوم من الأيام.

في ظل هذه الظروف، يكون المستهلكون مهيئين لإنفاق النقود على تخزين كميات كبيرة من السكر والدقيق لكنّهم غير مهيئين للإنفاق بسخاء على الكماليات مثل السيارات الجديدة الفارهة وجلايات الصحون أَو القبعات.

ويتواجد عدد مجهول الهوية من «المتطفلين» الذين يتسلّلون إِلى شبكات أجهزة كومبيوتر الآخرين ممن حاولوا إلحاق الضرر بأنظمة الدفاع الحيوية للجانبين المتحاربين معاً. ولم يقتصر عمل أولئك المتطفّلين على الدفاع. بل تعدّاه إِلى التدخل في الأنظمة النقدية والمالية الرئيستين. إن مجموعة قومية منشقّة في روسيا، غير ممثّلة في الحكومة الحالية، اعترفت بصريح العبارة أن

أهدافها الرئيسة هي تقويض النظام المالي للغرب بالتسلّل إلى عمليات المقاصة المالية والتجاريّة بين المصارف. لكنها لم تنجح بذلك إلى حدّ علمنا.

مع وجود صناعات تتصارع من أجل البقاء، ومع وجود مستهلكين غاضبين باستمرار من الظروف الاقتصادية المتدهورة بسرعة، تتعرّض حكومات عدة للضغط لكي تخلق أنشطة هجومية مضلّلة لتحويل الأنظار إلى الخارج. وتكون فرنسا قد احتجزت آلاف الناس من أصول شمالي أفريقية، مدعية أنهم ينقلون صراعات بلادهم الأصلية إلى شوارع باريس والمدن الفرنسية الرئيسة الأخرى.

أما حكومة الولايات المتّحدة فهي أيضاً ترقب التحوّل الأجنبي. فقد استخدمت لعدة سنوات العراق اللدود ككبش فداء، بحيث يتحرك دولاب «التهديد» العراقي عندما تسخن الشؤون الداخلية كثيراً. لكن حكومة الجناح اليميني الجديد في واشنطن تكون قد عادت إلى حالتها السابقة على أنَّها كبش الفداء الأقدم، بالعودة من جديد إلى أيام «الحرب الباردة» في النصف الثاني من القرن الماضي، في حين لم يعد من وجود تهديد خطير للمزارعين في الوسط الغربي سوى الدب الروسي.

إن فكرة الدب الروسي كخطر على مستويات المعيشة بالنسبة للأمريكي قد بُعثت من جديد. فلا تضيع وسائل الإعلام الأمريكي فرصة للتلميح والدسّ بأن الروس يتآمرون لنسف التجارة والنظام المالي الرأسمالي. لكن في هذه الأيام من خلال مؤامرة التطرّف القومي، وليس من خلال المؤامرة الشيوعية يعتقد عدد كبير من الناس أنَّها مسألة وقت فقط قبل أن تشن الولايات المتّحدة وحليفاتها في حلف الناتو الحرب أولاً ضد روسيا. ولسوف يجدون لذلك تبريراً دبلوماسياً، إلاّ أن السبب الحقيقي وراء ذلك سيكون استعادة بعض مظاهر النظام إلى واحدة من أَسواقها الرئيسة ولكي تضمن الوصول إلى المواد الخام الحيوية.

يمضي البعض إِلى القول إن الصين لن تكون بمنأى عن ذلك. فبعد غزو روسيا، يستمر الجدل الدائر، بأنَّه لن يبقى أمام الولايات المتّحدة وحلفائها من خيار سوى التحرّك باتجاه الصين، وهي سوق كبيرة جداً لهم جميعاً وكونها أيضاً مصدراً لبعض المواد الخام الاستراتيجية للغاية.

سواء قرَّر الحلفاء نشر جيوشهم القوية بهذه الطريقة أم لا فإنَّه يبقى احتمال قائم. إِلاَّ أن الشيء الوحيد الأكيد: هو الموقف الراهن السياسي والاقتصادي المتقلِّب الذي لا يمكن القبول به لمدة أطول.

آفاق المستهلكين

لقد اختفى «المستهلك» التقليدي في كافة أرجاء العالم تقريباً وحلّ محله ما يشبه إِلى حد كبير «المتبقِّي». ولم تعد أصناف التسويق القائمة تطبّق أكثر. وعلى سبيل المثال، هبطت أعداد واسعة من الناس من أبناء الطبقة المتوسطة المرتاحة إِلى طبقة واسعة يائسة تتدافع لكسب لقمة العيش من أجل البقاء. والكثيرون من أولئك الذين يملكون «القوة الشرائية» اليوم هم من العصابات وتجَّار السوق السوداء الذين تختلف طلباتهم كثيراً عن أولئك الأفراد التقليديين أصحاب القيمة الصافية العالية.

وما هو موجود الآن سكان عالم يعيشون في فقر متزايد. فأولئك الذين تدبّروا أمرهم لكي يهربوا من الفقر يعيشون في خوف من الفقر المدقع المحدق بهم. فعدد المتسوّلين في شوارع المدن الرئيسة يتزايد باستمرار. وفي مدن مثل موسكو وبيجينغ يكاد يكون من المستحيل السير في أماكن عامة دون التعرّض إِلى اعتداء. ويتضاعف الاحتمال في الليل عندما تصبح الأرصفة المفتتة مليئة بفوضى علب الورق المقوّى وملاذات مؤقتة مغطّاة بالبطانيات وأجساد نائمة.

حتى أن الاقتصاد الأمريكي القدير قد تضرّر بشكل سيء بسبب توقف أنشطة التجارة العالمية والانكماش في نشاط الأَسواق العالمية. فالإنفاق الاستهلاكي في الولايات المتّحدة قد هبط مرة ثانية بشكل حاد هذا العام ـ فهبطت الآن بأكثر من 20٪ منذ العام 2005 وهناك إشارات قليلة على الارتداد. فقد هبطت مبيعات الكومبيوتر إِلى حد التوقّف، ونادراً ما يمرُّ أسبوع دون أن يغلق مصنع لإنتاج وحدة المعالجة الدقيقة في مكان ما. النقطة المضيئة الوحيدة في صناعة الإِلكترونيات تأتي من مبيعات منتجات كومبيوتر الأمن. فهي مرتفعة جداً في جميع الأوقات.

إن مبيعات السلع الكمالية اختفت تقريباً. وأسماء مثل «إيف سان لوران» و«لويس فيتون» و«هيرميز» أصبحت في ذمّة التاريخ. أما «غوتشي» وهي الشركة التي كانت ذات مرة تبيع السلع الفخمة حسب أحدث الطرازات في السُّوق وأفضل مصنِّعة للسلع الجلدية، تدبَّرت أمرها لكي تبقى وتستمر عن طريق تحوّلها إِلى تصنيع الأحذية والأحزمة العسكرية. وتقوم الآن مصانعها الواقعة في جزيرة صِقلية البحر متوسطية المسالمة بتصنيع معظم الأحزمة التي يرتديها الجنود على جانبي الصراع في شبه القارة الهندية.

إن تلك المخازن التي تستمر في تأمين احتياجات الطبقة الراقية من السلع أُجبرت على إعادة برمجة ساعات العمل نتيجة الإقبال المتناقص على المتاجر. وبدأت مخازن هارودز، وهي أشهر المخازن التجاريَّة في لندن، في فتح مخازنها في أوقات الصباح فقط.

وأصبح «أبراهام ماسلو»، وهو عالم النفس المؤثّر والمتوفي في العام 1970، شخصية موضع إعجاب. كان «ماسلو» أول من حاول تصنيف الاحتياجات الاستهلاكية الفردية، لتحديد المستوى العالي للمتطلبات التي

يسعى الناس إِلى تلبيتها طالما أن طلباتهم من المواد الغذائية والمأوى قد تم تأمينها.

إن «تسلسل الاحتياجات» عند «ماسلو» يضع الأمن وضبط النفس على رأس القائمة ـ وهي الأشياء التي يرغب الناس في إشباعها قبل غيرها. وقد أتبع هذا بالعلاقات الاجتماعية؛ والاعتداد بالنفس، والمكانة والإدراك؛ والإنجاز والتحدي؛ السلطة؛ وروح الإبداع؛ وتفعيل الذات.

يركِّز المستهلكون اليوم بشدة على إشباع حاجتهم إِلى الأمن وضبط النفس. فالطلب على أجهزة الأمن الإِلكترونية يتزايد كثيراً. يقضي الناس معظم وقتهم الفعلي وهم تحت الحصار في منازلهم. فتزدهر خدمات الترفيه المنزلي وخدمات التسليم المنزلي. لكن المطاعم والملاهي الليلية والأماكن الأخرى التي تعوَّد الناس أن يلتقوا فيها وأن يقيموا فيما بينهم علاقات شهدت هبوطاً حاداً في الأَعمال المتعلِّقة بها، خاصة تلك التي كانت تعتمد على تجارة أوقات الليل.

فالناس متعطِّشون جداً للمعلومات. إنَّهم يرغبون في معرفة ما يجري في أجزاء أخرى من العالم على أمل أنَّهم يستطيعون أن يقنعوا أنفسهم من جديد بأن الكارثة لن تقع. فبرامج أخبار التلفزيون تشاهد بنهم وأن العديد من الناس أصبحوا مدمنين على مشاهدة الأعداد المتنامية من القنوات المتخصِّصة بالأخبار فقط والتي تذيع ما يدور في العالم. مع ذلك، فإن الكثير منها مطعّم بدعاية الحكومة، لذلك يكون الناس مستعدين لدفع مبالغ ضخمة من النقود للدخول إِلى القطاع الخاص القليل الذي يقدم خدمات الأخبار التي لا تزال محل ثقة الناس.

فالاحتياجات التي تقع في أسفل «تسلسل الاحتياجات عند ماسلو تبقى غير مرضية كثيراً. ويوجد في سيناريو الصَعْق عدد قليل من المستهلكين يبحثون عن تفعيل الذّات وروح الإبداع. فقد تهاوت مبيعات الكتب التي تتناول اليوغا

والبستنة، وهما من أكثر هوايات التسلية شعبية في المجتمع الغربي منذ عقد. من ناحية ثانية، تمتعت مبيعات الكتب التي تدور حول الفنون العسكرية والدفاع عن النفس بانتعاش كبير. وهي لم تكن مشهورة منذ بداية سنوات التسعينات. إن أفلاماً منسية منذ وقت طويل تدور حول أسياد الفنون العسكرية، مثل بروس لي وجاكي تشان، قد انتعشت من جديد وأصبحت الآن مشهورة للغاية في كافة أنحاء العالم.

مواقع الأَسواق

ومع انشغال جزء كبير من العالم بالحرب، تغيَّرت الأَسواق ومواقع الأَسواق بشكل دراماتيكي ودفعت الرغبة في الأمن بالناس إِلى الابتعاد عن الشوارع. وتقلَّصت كثيراً عمليَّات «التبضّع» القديمة التي لا تجاري العصر، بمفهوم الذهاب إِلى الأماكن التي تسمّى دكاكين وشراء الحاجيات بالدفع نقداً. والزيارات إِلى الدكاكين هي الآن أمور تتمّ على نحو خاطف، وتكون آخر دكان في نيويورك يقبل النقد كوسيلة دفع أغلقت أبوابها منذ 12 شهراً.

إن نمو التجارة الإِلكترونية قد توقّف بسبب مخاوف الناس من المتطفلين الذين يستطيعون الدخول إِلى أية معلومات إِلكترونية في أي مكان. إن الشبكة العالمية الواسعة «دبليو دبليو دبليو»، التي وعدت منذ بضعة سنوات قلائل أن تكون ذات نفوذ تحريري على الأَسواق العالمية، أصبحت بدلاً من ذلك أداة في يد المتطرفين من كافة المشارب. وقد استغلت كثيراً من قبل المجموعات الإرهابية السرِّيَّة، وأصبحت خليطاً من راديو أوروبا (راديو فري يوروب) الحرة إِلى أداة دعاية كره وبغضاء.

لم تعد التكنولوجيا الرئيسة التي تسيِّر الأَسواق هي تكنولوجيا المعلومات (آي تي). إنَّها بدلاً من ذلك تكنولوجيا الدفاع، وعلى وجه الخصوص لأنظمة رقابة ولتقنيات استراق السمع، التي لها الأثر البالغ على الأَسواق.

تقوم البلاد التي تخشى انتشار الحرب والقلاقل بإنفاق مليارات الدولارات على تطوير أنظمة الإنذار المبكر الجديد والأكثر تعقيداً من أيّما وقت مضى.

إن سلسلة واسعة من الاستخدامات التجاريَّة قد وجدت لصالح تلك التقنيات. تستخدم الأَسواق المالية، مثلاً، عدداً من برامج إِدارة المخاطر المتطورة المصمّمة أصلاً كجزء من البرامجيات العسكريَّة. وهنالك أيضاً عدد من المنتجات الأخرى التي انبثقت عن بحوث الصناعة الدفاعية التي هي الآن مفردات استهلاكية مشهورة جداً. وهي تتراوح من أجهزة التحسّس الحراري التي يمكن «الشعور» بها عبر الجدران وتكون قادرة على الإبلاغ عند قدوم أي جسم (إنسان أَو حيوان) على بُعد 500 متر، إِلى كاميرات فيديو بحجم الجيب يتم التحكّم بها عن بُعد والتي تقدر على تصوير الفيلم ليلاً. كلتا هاتين المفردتين هي الآن بقدر شيوعها في الاستخدام بالمنازل كما كان حال صندوق الرسائل وجرس باب المنزل شائعاً ذات مرّة.

لم يكن الأفراد غير الرسميين هم من اعتراهم هاجس الأمن فقط. بل الحكومات التي تستخدم بإفراط التكنولوجيا لكي تسترق السمع داخل حدودها وتحاول أن تتعرّف على هوية مثيري الشغب المحتملين. ويتهم المعلِّقون الحكومات بأنَّها أصبحت مثل «الأخوة الكبار» في عمل جورج أورويل في قصته المستقبلية، 1984، التي كتبت قبل 40 عاماً قبل ذلك التاريخ. إذ يقولون، أن سيناريو أورويل الكابوس، احتاج إِلى وقت أطول قليلاً لكي يصل. فكان عليه أن يطلق على كتابه 2008.

ولطالما أصبحت الحكومات عرضة للوساوس المتزايدة حول وجود «عدو غير مرئي» في وسطها، فإِنَّها تراقب الأحداث بقوة غير مسبوقة. ويتضمن هذا رقابة أكبر للأَسواق وللتغييرات في الأَسواق. أصبح المراقبون أكبر وأكثر قوة من أي وقت مضى، وأصبحت الرقابة على الأَسواق المالية هي على نحو

خاص مُحكمة. وتراجعت ضوابط الصرف في كل مكان تقريباً. وتقلّصت أَسواق السندات والقروض الدولية إِلى لا شيء تقريباً.

أصبحت الأَسواق في كل مكان وعلى نحو صارم قومية، حتى في تلك البلاد التي لا تزال إسمياً في حالة سلم. فالميل عند المراقبين القوميين تجميع الموارد، وما كان واضحاً في نهاية القرن الماضي، قد انقلب كلياً. ولم تعد سلطات مكافحة الاحتكار تتفحّص مشاريع الدمج المقترحة كثيراً بسبب تضميناتها الاحتكارية وهدفها الوحيد أن تكتشف إذا ما كان هناك وجود لأية مصالح أجنبية ممثّلة في واحدة من المشروعات المندمجة. فبالنسبة لحَمَلَة الأسهم الأجانب ينظر إليهم على أَنَّهم طوابير خامسة محتملين للمصالح الأساسية للأمم المعادية. فالنقاء القومي شعار مشترك في الحياة. وتنشر الحكومات قوائم بالمشروعات «الأنقى» حتى أَنَّها تقدّم لنفسها حقاً خاصاً بالحصول على قروض رخيصة.

إن هذا المدّ القومي قد قلب المنهج الكبير بالنسبة للعولمة ودفع بالتقدّم في توحيد المعايير إِلى التقهقر. فالدول الآن تصمّم منتجات لا تتطابق عمداً مع معايير الدول الأخرى ـ لذلك لا يمكن استخدامها في دعم مجهوداتها الحربية أَو في أي استعداد للحرب فعلاً. وهذا أضعف التجارة إِلى حد كبير وأضاف صعوبات إِلى السفر الدولي.

أما البطّاريات، مثلاً، فتُقدَّم هذه الأيام في عدد من الأشكال والأحجام المختلفة، وهي تختلف بحسب البلد الذي ينتجها. هذا يعني أن أي شخص يحمل معه وهو مسافر إِلى الخارج جهازاً إِلكترونياً يحتمل أن لا يجد له بطاريات الاستبدال التي يحتاجها.

إن أكبر الأَسواق وأكثرها نجاحاً في هذه الأيام هي السُّوق السوداء. وقُدرّت نسبتها منذ عشرين سنة 4 ـ 3٪ من الناتج المحلي الإجمالي للأُمم الغربية. فالتقديرات، على كل حال، اختلفت على نحو واسع بسبب الصعوبة

في قياس شيء ما لا يسعى، بالتحديد، لأن يُقاس. أما بالنسبة لأماكن مثل إيطاليا يفترض بالرقم أن يكون أعلى بكثير.

بعد مرور عشر سنوات تضع معظم التقديرات الرقم المتوسط قريباً من 10٪، وتم الاعتقاد أن يكون المتوسط عند الحد المقبول. مع ذلك توجد اليوم دول قليلة بحيث لا تقدَّر فيها السُّوق السوداء بأكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي، وفي بعض البلدان التي كانت داخلة في حرب لمدة طويلة يقدَّر أن يكون الرقم أعلى من ذلك.

آفاق المورّدين

إن بنية معظم الصناعات غير المرتبطة بالدفاع هي الآن في حالة من الفوضى. مثلها مثل المستهلكين، تقوم بأَعمال من أجل البقاء. فالقليل من الصناعات هي التي تملك خططاً استراتيجيية تُعنى بالنمو، وهكذا فالنشاط الجماعي في الاندماجات وحصص التملّك والتحالفات الاستراتيجية التي كانت من ملامح السنوات الأخيرة من القرن العشرين والسنوات الأولى من هذا القرن قد وصلت تقريباً إِلى التوقف التام. فلم يعد البرابرة على الأبواب؛ إنَّهم داخل الأسوار المشتركة، ويبحثون عن أي شيء يقتاتون به.

فالتحالفات الاستراتيجية، التي عُقدت ذات مرة والتي حملت وعوداً بتحقيق النمو، تتفكّك بسرعة أكبر مما استغرقه وقت تجميعها في الأصل. فالبنك السويسري (سويس بنك)، وهو أكبر مصرف في العالم، كان لديه أقل من عشرة حلفاء استراتيجيين في العام 1990 وأكثر من 40 في العام 1998 و220 في العام 2002. أما اليوم فلديه حليف واحد فقط.

وفي عُجالة منها للتخلّص من التحالفات الدولية، فشلت عدة شركة في فهم النص الحرفي لاتفاقياتها. مما أدَّى إِلى جمع عدد كبير من الأَعمال الشرعيَّة عبر الحدود، وكان لا بد من إيجاد حل لها جميعها قبل التطلّع إِلى

إمكانية العودة إلى مستويات التجارة الدولية التي كانت عليها في الماضي.

إن قوة الصناعة الآسيوية، التي بدت ذاتها مرة على أنَّها تهديد للغرب، تم تدجينها الآن. فبلدان مثل ماليزيا وتايلندا وإندونيسيا والفيليبين التي بدت منذ 15 سنة مليئة بالوعود، تعرّضت إلى نكسة قصيرة في العام 1998 عندما تم كبح اقتصادياتها بواسطة بعض الاقتراض الذي أعاد إليها حيويتها. وبتلك المناسبة، تعلمت تلك البلدان من أخطائها بسرعة، ومع بداية الألفية الجديدة استردَّ إنتاجها عافيته بعد النكسة.

مع ذلك، تنظر تلك البلدان اليوم إلى العام 1998 على أنَّه عام ذهبي. إذا أرغمت الحروب المتقطعة في أرجاء المنطقة معظم الصناعات هناك على التوقّف، وتقلّص مستوى معيشة السكان المحليين إلى حد الكفاف.

أعدت شركات غربية كثيرة نفسها في منتصف التسعينات لتصبح مشروعات تشغيل عالمية. وكجزء من هذه العمليَّة استثمرت مبالغ كبيرة في كافة أنحاء آسيا. إلاَّ أنها اكتشفت في السنوات الأخيرة أن عملياتها المحلية تغص بفائض من الأيدي العاملة. وقد أجبرها الانحسار التدريجي على الطلب إلى تسريح أعداد كبيرة من العاملين المحليين.

أدَّى هذا إلى وقوع حادث شهير في العام 2006. فقد استفادت شركات أدوية كثيرة من تدنّي الأجور للتحوّل في الإنتاج إلى جنوب شرق آسيا التي أصبحت أشبه بمركز عالمي لإنتاج الأدوية. إلاَّ أن الاقتصاد المتدهور وتنامي التوتر العالمي لم يتسبَّب فقط بتخفيض هيئة الموظفين في تلك الشركات بل انتقلت بالإنتاج وعادت به إلى بر الأمان في السُّوق الوطني. فالآثار الواقعة على الاقتصاديات المحلية كانت مدمِّرة. وكان «فارماكون فالي» خارج بانكوك ذات مرة موطناً لمجموعات مزدهرة من المصانع، ومراكز البحث والتطوير آر أند دي R & D ومقرّات إقليمية لشركات الأدوية الرئيسيَّة. كل ما تبقَّى حتى العام 2006 معمل إنتاج عملاق واحد ومعمل إنتاج بالجملة لحبوب منع الحمل ومعمل

لإنتاج الهرمونات الزراعية للمنطقة، وعندما أُغلق كل هذا وتسبَّب في فقدان 10,000 فرصة عمل أدَّى إِلى قيام اضطرابات. فاستباح الموظفون السابقون الغاضبون، الذين فقدوا كل أمل في الحصول على وظيفة أخرى، المعمل وأعملوا فيه يد النهب والسلب وأخذوا في طريقهم الأدوية التي تصل قيمتها إِلى مئات الملايين من الدولارات الأمريكية ومضوا يلقون بها إِلى مياه ميناء بانكوك. وصار الحادث يُعرف بـ «حفلة أدوية بانكوك». بعد مرور عامين لم تعد أنواع كثيرة من الأسماك تصل إِلى أطراف خليج سيام.

وجدت شركات عدة أن أصولها الموجودة في ما وراء البحار إما انقطعت أَو هجرت. إن معمل الأدوية في بانكوك، مثلاً، هو الآن هيكل بناء صدىء. الموظفون الباقون قد تسرحوا من العمل في غضون ستة أشهر من «حفلة أدوية بانكوك»، ويستخدم البناء من قبل مجموعتين من رجال حرب العصابات كمقرّات مؤقتة.

وفي طول المنطقة وعرضها توجد مساحات شاسعة من المناطق الصناعيَّة القفراء حيث المصانع والمستودعات والرافعات ولمنصّات تُركت للصدأ وللتعفّن. والبنايات البرجية الكبيرة التي كانت فيما مضى مكاتب للشركات المتعدِّدة الجنسيَّات الأبيَّة أُخذت من قِبل سكان محتلّين بوضع اليد، يدافعون بعنف عن حقّهم في الوجود في تلك البنايات. وفي بعض الفترات استخدم المحتلّون القوّة لاحتلال مكاتب لم تكن مغلقة من طرف ملاّكها الأجانب.

حصلت الشركات على موطىء قدم لها في أَسواقها الوطنية بسبب انسحاب المنافسين الأجانب (بالقوة غالباً)، لكن وفي كافة القطاعات ما عدا تلك المرتبطة بالدفاع والأمن، نجد الأَسواق مشبعة والمشروعات مدعوة في أحسن الأحوال لأن تجذِّف بقوة لكي تبقى صامدة، وعليها جميعها أن تتعلَّم كيف تتعايش مع السُّوق السوداء التي تقتضي التعامي عن بعض ممارساتها غير

المجدية. وكموضوع، تقلّصت أخلاقيات الأَعمال تماماً من جدول الأَعمال المشترك.

ومعها اختفى الاهتمام المشترك من أجل البيئة. وتعود الشركات إِلى استخدام الوقود الأرخص والأكثر تلويثاً للبيئة التي كانت تستخدمه قبل قيام حركة البيئة بإقناعها بالتحوُّل إِلى مصادر طاقة أنظف. فعاد الضباب الكثيف الممزوج بدخان المدن إِلى لندن للمرة الأولى بعد خمسين سنة.

إِلى هذا الحد هي المنافسة الضارية في الأَسواق المحليَّة المشبعة مما حدا بالشركات إِلى فعل شيء ما حيثما تستطيع ذلك. ويكون عمل الأطفال قد عاد في عدة صناعات. لكن الحكومات كانت تخشى القيام بأي إجراء لوقف ذلك لأنَّها كانت تدرك بأن تكاليف المجهود الحربي سترتفع إذا ما فرضت على الصناعة استخدام العمّال البالغين المدفوعة أجورهم بالكامل. وهنالك أعداد كثيرة من الأطفال الذين يعملون في مصانع المتفجرات والإِلكترونيات العسكريَّة.

كان لنمو السُّوق السوداء وازدهارها تأثيرها المثير على إيرادات الحكومة. فالإِيرادات المتأتية من «ضريبة القِيمة المضافة» VAT في المملكة المتّحدة، مثلاً، هبطت بما نسبته 45٪ في العام 2007. فكان على جميع الحكومات أن تجعل ميزانياتها تتمدّد إِلى أبعد حد ممكن ـ خاصة نفقاتها الدفاعيَّة. بعضها سعى إِلى جعل الغايات تلتقي عن طريق طبع النقود، لكن هذا أدَّى إِلى تضخّم جامح في أماكن مثل «ميانمار» و«الصومال».

فالمغريات المقدّمة نتيجة للصراع العالمي المتواصل دلَّت على الكثير بالنسبة لشركات عدة في سعيها للحفاظ على المبيعات وعلى مقدار المبيعات. قَدّمت الإمدادات السرِّيّة غير الشرعية إِلى «المتمردين» علاجاً سريعاً وقذراً لمشاكل الميزانية العمومية قصيرة الأجل، وكانت تُخفى بسهولة عن وكالات الحكومة المنتشرة في طول البلاد وعرضها.

مع ذلك، كشفت تحقيقات وسائل الإعلام ذات مرّة عن الفظاعات الإرهابيَّة، خاصة في الصراعات الدموية الدائرة في سري لانكا، عمق تورّط بعض الشركات الغربية الرئيسة، وهكذا كان للنفور العام أن واحدة أَو اثنتين من أسماء شركات الأدوات المنزلية السابقة آلت بسرعة إِلى الإفلاس.

وقد خفّضت الشركات في معظم القطاعات وبصورة هائلة من إنفاقها على البحث والتطوير. وتوقف الابتكار في مجال التكنولوجيا. ولم يعد نظام التشغيل الرئيسي الجديد للكومبيوتر الشخصي قائماً منذ «ويندوز 02». إن وعد شركة «إنتِل» (شركة الإِلكترونيات المدموجة) في نهاية التسعينات من القرن الماضي أن ذاكرة شرائحها سوف تتضاعف سريعاً دون تكلفة إضافية برهنت على أنَّه وعد أجوف. إذ لم تعد شرائح شركة «إنتِل» اليوم متقدمة أكثر مما كانت عليه عند نهاية القرن الماضي.

ماذا تدبّر فورد والشركات الأخرى؟

تفاعلت الشركات الفردية بشكل مختلف جداً تجاه التَّغيّرات العنيفة في ظروفها المحيطة، وكانت بعض الشركات مضطرّة للفعل بسرعة خاطفة أكثر من الآخرين. وكان على شركة فورد للسيّارات (ذي فورد موتور كومباني)، على سبيل المثال، أن تنسحب من أَسواقها غير الغربية عند نهاية القرن.

وقد تدهورت سوق السيّارات أكثر مع الحروب التي تلت. والقتال الذي نشب في شبه القارة الهندية، والذي زَنَد ناره عقوداً من النزاعات الحدوديّة، انتشر بسرعة عبر أماكن عدة في أفريقيا ووسط آسيا والاتحاد السوفييتي السابق.

تهاوى الطلب على السيّارات عندما توجّه الرجال في تلك البلدان إلى أرض المعركة. أما النساء اللواتي تُركن وراءهم كنّ يتنقلن عند الضرورة سيراً على الأقدام، لكنّهن ولمعظم الوقت يمكثن في داخل البيوت. إن مدناً مثل القاهرة ونيروبي، اللتين كانتا تختنقان بسبب زحمة السير والمشاة، أصبحتا فجأة مدناً صامتة.

إن فورد كغيرها من الشركات بإنتاجها العالمي الواسع النطاق، وجدت نفسها بعمليَّة جرد للمخزون تتجاوز الحد وقدرة استيعابية مفرطة بالنسبة لأَسواق الغربية المشبعة والتي أصبحت هدفها الرئيسي. مدركة في وقت مبكر أن الصناعة الدفاعيَّة أَعمال يجب أن تدخلها، فبحثت عن طُرق لإعادة إلحاق نفسها بركب النقل العسكري. وللقيام بذلك في أي مدة زمنية معقولة، كانت على كل حال، بحاجة إلى وجود شريك.

فكّرت فورد مليّاً ولبعض الوقت في الاندماج مع «ريثيون»، التي تُعتبر هذه الأيام أكبر شركة عالمية في مجالَي المبيعات وسوق تكوين رأس المال، واستعارت ذلك الغطاء من مايكروسوفت منذ ثلاث سنوات. كانت «ريثيون» في القرن الماضي مسؤولة بعض الشيء عن معظم الاختراعات التجارية المثيرة جداً. فقد طوَّرت أول صواريخ موجّهة، مثلاً، وعدَّلت بتكنولوجيا رادار الحرب العالمية الثانية لتخترع فرن الميكروويف.

وعلى الرغم من كونها مؤسَّسة عالمية ذات رقم مبيعات يُقدَّر بمليارات الدولارات وذات منجزات استثنائية في مجال الاختراعات، لم تعد «ريثيون» المفضّلة في عقد التسعينيات من القرن المنصرم. فقرَّرت الحكومات وبسبب انتهاء الحرب الباردة، ونبذ العداوة بين الولايات المتّحدة والاتحاد السوفييتي خفض نفقات الدفاع. وفي السنوات الأولى من هذا القرن بدأت «ريثيون» في الظهور العلني. فأصبحت في العام 2002 صاحبة الأسهم الأكثر تداولاً في

العالم، مع ارتفاع في أَسعار أسهمها التي تعكس تماماً هبوط المؤشر الرئيس لبورصة نيويورك.

مع ذلك، فشلت محادثات الاندماج مع فورد. إذ ظهر خلاف حاد حول الشروط المالية للصفقة، وأن المجال في قيام عمل متّحد لم يظهر في نهاية اليوم بالمستوى العظيم المتوقع. فكانت شركة «ريثيون» حريصة على تطوير قرارها الحاسم المتعلِّق بتكنولوجيا أقمار التصوير. ولم يكن مردّ ذلك الطلب الكبير من الحكومات والقطاع الخاص لأغراض أنشطة المراقبة من نوع واحد أَو آخر فحسب، بل لإمكانية استخدامها أيضاً في الكشف عن الموارد الباطنية مثل النفط والمعادن الأخرى.

وبما أن الدول مرغمة على أن تصبح باستمرار مكتفية ذاتياً كانت توّاقة إِلى اكتشاف واستغلال أية موارد طبيعية يحظر استيرادها. وواحدة من أكبر أَعمال شركة «ريثيون» التفتيش عن المياه الجوفية. وبسبب الفشل الذريع في توفير الخدمات العامّة، تتطلّع أعداد كبيرة من الأُسر لأن تجد مياهها الخاصة بها وأن تبني آبارها الخاصَّة بها.

من جهة ثانية كانت فورد حريصة على التنوّع بتوجّهها إِلى صناعة المركبات العسكرية، وهو تطور طبيعي أكثر في أَعمالها القائمة. وهكذا عقدت الشركة في النهاية تحالفاً مع «بريتيش آيروسيس». وبريتيش آيروسبيس هي شركة مرتبطة بالدفع مثل «رايثيون»، لكنها لم تكن شركة ناجحة تقريباً في السنوات السابقة.

إن الدخول في مشروع مجازفة مع «فورد» أمر غير مألوف لأنَّه بين شركات من جنسيات مختلفة. ومع أن حلف شمال الأطلسي قوي جداً في حينها فلم تسمح سلطات الولايات المتّحدة للشركات في إقامة مشاريع مع الشركاء الأجانب إِلاّ مع بلدين اثنين فقط هما ـ المملكة المتحدة وكندا.

تخطّط فورد الآن في تحويل نصف مصانعها الأمريكية لصناعة السيّارات إلى معامل للصناعات المتعلّقة بالدفاع. الخطة هي مشروع مشترك (يسمّى فورد آيروسبيس) سوف يصنّع الرادارات والدبابات وتجهيزات دفاعية أخرى. وقالت الشركة أنّها تتوقّع أن يمكّنها المشروع من الإعلان عن ربح قليل لعام 2010. إذا ما قامت بذلك (ولدى الشركة القليل لتؤسّس عليه تقديراتها) ستكون قد غيَّرت في الاتجاه الهبوطي للانخفاض طيلة العشر سنوات.

إن تاريخ باركليز الحديث يشير بوضوح أكثر إلى المطلوب لكي تكون ناجحاً في سيناريو الصعق. مع بداية القرن واجه «باركليز» مع مصارف أخرى مشكلة رئيسة برزت إلى الوجود في العام 2002. وفي تلك السنة ظهر تقرير مصرف إنكلترا (بنك أوف إنغلاند) السرّي الذي حصلت عليه وسائل الإعلام. واحتوى التقرير على تفاصيل الأساليب التي تقترحها المصارف المختلفة لمواجهة التطفّل على نظام الكومبيوتر غير القانوني لسرقة المعلومات، واحتوى على رقم أحالته وسائط الإعلام إلى أخبار إثارة. ومما جاء فيه أن نظام اختراق الكومبيوتر، تسبَّب بخسارة زادت عن مليار دولار أمريكي في السنوات الثلاث السابقة. وأن المبلغ كان يرتفع إلى حوالي 50٪ سنوياً.

لا زال عموم الناس قلقين جداً بشأن إيداعهم لأصولهم ومدخراتهم وتحويلها إلى وسائل إلكترونية، مما جعلهم يتخلّون عن المصارف بأعداد كبيرة. وبدأ الناس في الاحتفاظ بمدّخراتهم على شكل ذهب ومعادن ثمينة. ليرتفع الذهب ارتفاعاً هائلاً ليصل إلى 1000 دولار أمريكي للأونصة الواحدة والطلب عليه كوسيلة أمان حيث يمكن إخفاؤه داخل الجدران في المنزل فارتفع سعره بشكل خيالي.

حرصاً منه على استعادة ثقة الجمهور بخدماته الإلكترونية، بدأ باركليز واحدة من أكثر برامج أمن الكومبيوتر طموحاً في التاريخ الصناعي. فبعد سنة أمضاها في تطوير وتكييف بعض الأنظمة الاختصاصية في السُوق، طرح باركليز

في الأَسواق خدمة «مقاوم التطفّل». كان الجمهور المتشكّك بطيئاً في عودته إلى العمل المصرفي التقليدي، لكن «باركليز» كان قادراً بالتدريج على إقناع زبائنه السابقين بأن لديه نظام أمان صادقاً.

ومما ساعد على إنجاح هذه العمليَّة في حقيقة الأمر أن المصرف بدأ في بيع نظامه إلى مؤسَّسات مالية أخرى. حقاً، فالنجاح الذي تحقَّق أن أصبحت «مقاومة الاختراق» الآن مشروع أَعمال مربحاً بالنسبة لباركليز وبجدارة. إنه أيضاً مشروع أَعمال صاعد. وتباشر الشركة في إجازة بروتوكول النظام إلى شركات الطيران ولشركات الاتِّصالات.

إلاَّ أن نجاح «باركليز» في عودة الثقة إلى النظام المالي كان محدوداً. إذ كانت عمليَّاتها فيما وراء البحار مقيّدة أكثر مما كانت عليه، وأن نجاحها في بيع «مقاوم التطفّل» في الخارج كان أقل مما كان يأمل به المصرف. لأن بلاداً عدة تتشكّك بأي ارتباط أجنبي في أنظمتها النقدية أَو المالية.

في مثل تلك الأماكن لا توجد ثقة كبيرة في المؤسَّسات المالية. ومع أن سعر الذهب قد تراجع قليلاً في السنة الماضية، إلاَّ أنه بقي، عند مستويات عليا تاريخياً. وتستخدم في كافة أنحاء العالم قطع النقود الذهبية والأساور والعقود الذهبية كمخزن للقيم. ويفضل الدولار الأمريكي حيثما يستطيع الناس الحصول عليه، وواحدة أَو اثنتان من العملات الجديدة انضمّت إلى العملات «الصعبة» القليلة المنتقاة التي يثق بها المدخرون لعدة عقود ـ البيزو الأرجنتيني واحدة منها، مثلاً.

واليوم يعلم مصرف «باركليز» جيداً أن فرصه في الخارج محدودة. أما بالنسبة لشركات أخرى وصناعات أخرى، فلا زال عدد من الفرص الهامّة موجود، في أجزاء نائية من العالم. لكن المخاطر المحيطة في إمكانية مصادرتها هي أكثر من أي وقت مضى.

لنأخذ شركة مثل بريتيش غاز. نجد أن تصاعد الإرهاب حول العالم

وضع أصولها عند مستوى عالٍ من المخاطر وخلق مشاكل متعدِّدة للشركة. ومع ذلك لا زالت الشركة تسعى للحصول على أَعمال جديدة وتتودّد إِلى عدد من الحكومات على أمل الفوز ببعض العقود الكبيرة التي على وشك منحها كجزء من عمليَّة إعادة بناء رئيسية لمقدار وافر من أَعمال موجودة في أطراف المحيط الهادىء Pacific Rim.

تقوم شركة «بريتيش غاز» بإنفاق أموال طائلة على جهود إقليمية للضغط والتأثير. ويكون مدراؤها التنفيذيّون منهمكين في القيام بجهود حثيثة للتقرّب من الحكومات والهيئات السياسية في المنطقة. ولم يعد هذا الأمر بحد ذاته مشكلة قائمة كما كان عليه الحال قبل عشر سنوات. في المقام الأول يموت السياسيون (أَو يختفون) على نحو متكرِّر. فقد وجد رجال أَعمال غربيون أنفسهم يعودون إِلى الوطن يحملون معهم عقداً موقّعاً من قِبل وزير هام ليجدوا عند عودتهم أن الوزير أُقصي من منصبه بواسطة مجموعة مستعدة لأن تنكث بكافة الوعود التي قطعها الوزراء السابقون.

إن عقد صفقات في آسيا تعقدت كثيراً بسبب مشاكل السفر حول المنطقة. وفي عدد من المناطق توقّفت الرحلات لأن النقل الجوي أصبح خطيراً جداً. ففي العام 2005 أُسقطت طائرة «جمبوجت» فوق جزيرة «غينيا بابوا الجديدة» بواسطة مجموعة إرهابية غير معروفة من قبل، والتي باتت معروفة في آخر الأمر، لم يزد أعضاؤها عن حفنة من الأعضاء الملتزمين. وأن منصة إطلاق الصاروخ البدائية التي نقلها أعضاء المجموعة إِلى منطقة نائية من الغابة لا تزيد كلفتها عن بضعة مئات الدولارات.

علاوة على التهديد الإرهابي، قلَّص الركود الاقتصادي في المنطقة من عدد الرحلات المبرمجة على نحو مثير. وبنتيجة ذلك كان على موظفي «بريتيش غاز» الكبار أن يمضوا فترات زمنية طويلة (لمدة أشهر أحياناً) في «الخط الأمامي»، في غرف بائسة من فنادق متقشفة قريبة من المكاتب الوزارية كما أنَّها

لم تكن بعيدة جداً عن منطقة الحرب. يقوم أسطول الشركة الخاص المكوَّن من طائرات مقاتلة محوَّلة بنقل الموظفين جيئة وذهاباً من عاصمة مضطربة إلى أخرى. وقد قارنها أحد الباعة المتمرسين ويعمل مع الشركة مع الوضع في موسكو عشية سقوط آخر حكومة شيوعية هناك ـ مع تحفّظ واحد. إنها اليوم أسوأ مما كانت عليه بعشر مرّات.

إن المكافآت على كل هذه الجهود، يمكن لها أن تكون مجزية. فالهدنة الأخيرة بين الصين والفلبين نتج عنها عدد كبير من عقود البنية التحتية الكبيرة التي تقدم إلى مشاركين في العطاءات من الخارج. فشركة «بريتيش غاز» ذاتها فازت بعقد قيمته 875 مليون دولار أمريكي لإعادة بناء وتحديث أنابيب الغاز الطبيعي المدمّرة بفعل القصف والتي تزوّد العاصمة مانيلا. ورفضت الشركة أن تفصح عن هامش الأَرباح التي تتوقّعها من وراء الصفقة ما عدا القول بأنَّها «تتناسب مع المخاطر الكبيرة المعقَّدة».

وبالنسبة لشركات أخرى فلم تسر فيها الأمور على خير ما يرام في المنطقة. فتجد «بريتيش تليكوم»، على سبيل المثال، أن البنية التحتية التي أقامتها مع عدد من الشركاء المختلفين في أجزاء متعددة من آسيا تتعرّض باستمرار للهجمات الإرهابية. وتجري تلك الهجمات على الأرض ـ عن طريق استخدام المتفجرات ـ وكذلك في الجو ـ عن طريق استخدام فيروسات إلكترونية وما شابه ذلك.

ثبت أن الحفاظ على هذه الشبكة عالي الكلفة للغاية وأن الشركة كانت مرغمة على التفاوض من جديد على شروط عدد من العقود. ولتضيف المزيد إلى متاعبها، يوجد طلب مُتنامٍ من زبائن الشركة والزبائن الحكوميين في المنطقة لحماية البيانات المضمونة على مستويات عليا. ولتقديم هذا، اضطرّت الشركة إلى القيام باستثمارات ضخمة في أنظمة الأمن.

عندما لا تقوم الشركة البريطانيَّة للاتِّصالات (بي تي) بالاستثمار تخسر

بكل بساطة المشروع. إذ لا أحد في المنطقة يرغب في استخدام روابط إِلكترونية بالية وغير آمنة؛ فمن الأسلم اليوم استخدام الحمام الزاجل.

إن (بي تي)، والعديد من إِدارات «البريد والبرق والهاتف» (PTT بي تي تي) في العالم، بدأت العقد وهي لا تزال تركب موجة إلغاء القيود. الآن، ومع وجود أَسواق واعدة في آسيا وأفريقيا المحاصَرة. وأَسواق تقليديَّة مشبعة فعلاً في أوروبا وأمريكا الشمالية، تتطلَّع إدارات (بي تي تي) الوطنية إِلى حكوماتها من أجل تقديم العون.

فالمساعدة التي تسعى إليها الشركات ليست مبتكرة ولا عالية التقنية؛ إِنها في حقيقة الأمر مساعدة قديمة جداً ـ أي الحماية لسوقها الوطني. ومن المتوقع أن يمرّر البرلمان البريطاني مشروع قانون في الأشهر القليلة القادمة سوف يتخلّص كلياً من الدخول الأجنبي إِلى أَسواق الاتِّصالات في المملكة المتّحدة.

تُعِدّ الحكومات في القارتين الأوروبية والأمريكية الشمالية مسبقاً مسودّة تشريع للتعامل واحدة بواحدة، وهي سعيدة لأنّها لم تكن هي البادئة أولاً، لكنها ستكون سعيدة أيضاً لمنحها فرصة للتخفيف من الضغط الذي تتعرّض له تلك الحكومات من قبل المشروعات القومية. ولن يمضي وقت طويل قبل أن تعود صناعة الاتِّصالات إِلى الأيام الماضية السيّئة (ما قبل إلغاء القيود) لسنوات الثمانينات.

ولم يعد بالإمكان عمل الكثير لمنعها الآن، فاللجنة الأوروبية، التي كان لها تأثير قوي في فتح الأَسواق الفردية داخل الاتحاد الأوروبي للمنافسة (ولتضمن بأن تبقى مفتوحة) هي الآن قوة مستنفدة في المسائل الصناعية. ولم تألُ جهداً لوقف أي دفقٍ مفاجىء من التحالفات المناوئة للمنافسة والاندماجات الدائرة فيما بين بعض أكبر الشركات في أوروبا، وفشلت في ممارسة أي نفوذ على الحكومة البريطانيَّة من أجل إعداد مسودّة قانون حماية جديد للدخول إِلى سوق الاتِّصالات.

لا توجد معاملة خاصة في التشريع البريطاني حتى بالنسبة للشركات القائمة داخل الاتحاد الأوروبي. فأمام مورِّدي خدمة الاتِّصالات الفرنسيين فرصة ضئيلة للقيام بأَعمال في المملكة المتّحدة تماماً كما لأولئك القادمين من ماليزيا. قدّم أنصار القانون حججهم القائمة على أساس أن الاتحاد الأوروبي هو الآن كبير جداً بحيث إذا قدم القانون معاملة خاصة لشركات من داخل الاتحاد الأوروبي، فإنَّها ستشتمل على نسبة عالية من اللاعبين الرئيسين في العالم حيث يقف التشريع عاجزاً كلياً في تزويد «بريتيش تليكوم» (بي تي) بما أطلق عليه معدّو مسودّة القانون «الحماية المؤقتة» إِلى أن تعود الأَسواق إِلى «درجة معقولة من الوضع الطبيعي». ولم يحاول معدّو مسوّدة القانون تعريف ما الذي سيكوِّن «الدرجة المعقولة من الوضع الطبيعي».

كانت اللجنة الأوروبية تقف عاجزة في السنوات الأخيرة بسبب النقص الفادح في عدد الموظفين. ومع أنه لا توجد حرب رئيسة حالياً تُشن داخل حدود الاتحاد الأوروبي، فقد وجدت المنظمة التي يقع مقرّها في بروكسل أن المصالح الأجنبية الواسعة جعلت منها هدفاً رئيساً للإرهابيين.

إن خروج الموظفين بدأ مباشرة بعد إطلاق النار على المفوض الألماني للبيئة. وأردي قتيلاً مع زوجته وأطفاله في سيارته المرسيدس بنز عند إشارة المرور في «شارع لويز» «أفنيو لويز». ولم توجه التهمة لأي شخص في ارتكاب الجريمة. لكن الكلمة التي وردت على شبكة الإنترنِت أن الجريمة من صنع مجموعة من أنصار البيئة الذين كانوا يحتجّون على بناء مصنع للذَّخائر بواسطة اتحاد شركات «كونسورتيوم» على أرض «محمِّية» خارج المدينة البرازيلية «مانوس».

غادر العديد من موظّفي اللجنة الأوروبية ليعودوا إِلى بلادهم التي تتمتع بأمان نسبي. أما أولئك الباقون فأصبحوا على قدرٍ عالٍ من الحسّ الأمني. لقد ولّت تلك الأيام التي كان الموظفون الرسميون في بروكسل يركبون فيها السيارات الفارهة. وأصبحت سياراتهم من طراز جاكوار وبي أم دبليو الفاخرين الهدف الرئيس للمافيا الروسية، فكانت تسرق وتوضع في كاراج أوروبي شرقي حتى قبل أن يُبلَّغ عنها بأنَّها فُقدت. بعد ذلك، وبجدية أكثر، أصبحت فريسة سهلة لكل إرهابي يحمل قنبلة يدوية في المدينة.

أما اليوم فإن العدد المتدنّي من الموظفين الذين استمروا يتحدُّون بشجاعة الوضع القائم في بروكسل التي تغص شوارعها بالإرهابيين يبذلون كل جهد ممكن ليبقوا بقدر الإمكان متوارين عن الأنظار. إذا ما استخدموا السيّارة بطريقة ما ستكون في أغلب الاحتمال سيّارة فورد قديمة لا يقل تاريخ صنعها عن عشر سنوات أَو أن تكون سيّارة ليموزين جديدة مقوّاة ومضادة للرصاص.

إشـــارات
الإنذار المبكّر

إن إشارات الإنذار المبكِّر بالنسبة لسيناريو الصعق تختلف بشكل ملحوظ عن تلك الإشارات الخاصة بالسيناريوهات الأربعة الأخرى. إذ يمكن لها أن تتواجد إِلى حدّ كبير في الميدان السياسي بدلاً من وجودها في الميدانين الصناعي والتجاري. ويقع بعضها مستقراً في أعماق التغييرات الاجتماعية التي أحدثت في النهاية التغيير السياسي. فالتقدم الاقتصادي في الصين وهو يسير ببطء أكثر مما هو متوقّع تبعه سلوك عدواني شديد تجاه جيرانها وبلاد أخرى في

المنطقة. فتقوم الصين بضم كوريا الشمالية في العام 2003 وكوريا الجنوبية في العام 2004 وتايوان في العام 2005. وتكاد لا تكون أمّة موجودة بين ميانمار وأستراليا غير منغمسة في حالة الهيجان الداخلي الذي تسبّب به مغتربوها من الجالية الصينيَّة.

في البداية لم يكن للصراعات الصينية سوى تأثير قليل جداً على الأَسواق الغربية. إذ لم يصبح الصينيّون بعد من أولئك المستهلكين الذين يعوِّل عليهم المنتجون الغربيّون ويعقدون عليهم الآمال. فلا زالوا إِلى حد كبير مجتمعاً من الفلاحين يستخدمون الدراجات الهوائية. ولكن حالما قاموا بغزو كوريا الجنوبية وتايوان وأوقعوا الفوضى في اقتصاديات الأمم الآسيويَّة المتقدمة الأخرى، بدأ باقي العالم الصناعي يشعر بتأثيرها.

والتغيير السياسي الرئيس الآخر الذي أومض بإضاءات تحذيريَّة على مستقبل الاقتصاد العالمي يعود إِلى فشل كتلة الأمم السوفيتية السابقة في خلق أَسواق موجّهة بالديموقراطيات القابلة للنجاح، وهو فشل أصبح واضحاً بالتدريج. ولفترة ظهر انبعاث جديد للشيوعية في تلك البلدان، إِلى حد كبير كرد فعل على سوء توزيع الثروة المريع الذي تلى الانفتاح الأول لاقتصاديات الكتلة السوفيتية.

استتبع هذا رد فعل قومي مضاد حيث تحكم روسيا الآن من قبل حكومة قومية متطرِّفة قومياً والمنشغلة في قتالها ضد مجموعات حرب العصابات الشيوعية التي لا تُعد ولا تحصى في كافة أنحاء الريف. والفصائل السياسية من الفريقين تتّحد مع المجموعات ذات التفكير المشابه في بلاد أخرى من كتلة الاتحاد السوفييتي السابق، بذلك ينعكس الصراع في روسيا في كل مكان من «وارسو» إِلى «ألما آتا».

ملخص الفصل

خرجتُ في هذا الفصل عن الإطارات التي شكّلت الفصول الأربعة السابقة، وحاولتُ أن أتخيّل سيناريو «يصعب توقّعه» تكون فيه أجزاء كبيرة من العالم في حالة حرب. وكما أطَلْنا في تناول السيناريوهات الأخرى فقد بات واضحاً وبشكل متزايد بالنسبة لنا وجود إمكانية بأن التغييرين الأكثر أهمية اللذين تعرفنا عليهما (واللذين وضعناهما في الاعتبار، عند حدّيهما المتناقضين، في تلك السيناريوهات) يمكن أن يُقدَّما على أن لا قيمة لهما بسبب القلاقل والحرب الواسعة الانتشار.

في ظل هذا السيناريو، ويُسمّى الصعق، يمر الاقتصاد العالمي في حالة فوضى تقلَّب فيها السياسيون بعنف وتحوَّلوا لصالح التيارات القومية. وتكون حكومة قومية متطرفة بقوميتها قد سيطرت على روسيا. ولم يعد المستهلكون مميزين كما كان حالهم من قبل.

وينصب اهتمامهم على السلامة، فتنتعش مبيعات أجهزة الأمان. أما في البلاد التي لا تزال تعيش في سلام فقد أصبح معظم الناس سجناء في منازلهم.

يخاف أولئك الذهاب إِلى المتاجر، ويغلق عدد منها أبوابه بعض الوقت خلال اليوم. لكن المستهلكين لا يثقون بالتجارة الإِلكترونية. لذلك يتم البيع والشراء بمعظمه بواسطة الهاتف.

فالأَسواق والأَسعار غير مستقرة. وهناك تضخم جامح في عدد من بلدان العالم فأَسواق الأَوراق المالية مغلقة على نحو متكرِّر بسبب حركات الأَسعار غير المتضمنة.

يمضي الفصل قدماً للنظر في عدد من الشركات المعروفة جداً ولاقتراح الطرق التي ربما بقيت قائمة في ظل هذا السيناريو. فالشركات التي تنجح، بشكل عام، تعمل إمّا في مجال الصناعات الدفاعية أَو في الصناعات المرتبطة بالدفاع. (فالشركة التي نقترحها، فورد موتور كومباني، التي ستبقى بسبب تحالفها مع بريتيش أيروسبيس). أَو لأن لديها تركيزاً محكماً جداً على احتياجات الناس الذين يعيشون تقريباً في حالة من الخوف المتواصل. (وسيحقّق باركليز الكثير من أَرباحه عن طريق تزويد الشركات الأخرى بنظامه الخاص الذي يكفل عدم التسلل إِلى شبكات الكومبيوتر من خلال جهاز «مقاوم التطفّل»).

أخيراً أنظر إِلى الوراء لأرى ما هي إشارات الإنذار المبكّر للتغييرات التي يتوقع لها أن تحدث. ومعظم إشارات الإنذار المبكّر في هذا السيناريو هي سياسية وليست تجاريَّة. وأي شخص تعرف إليها ما كان له أن يتوقع الازدهار في ظل سيناريو «الصعق» وأفضل ما يأملون به هو البقاء.

الوقت الحاضر

9

أفكار صائبة لكل الصناعات

دعونا الآن نعود من رحلاتنا إِلى المستقبل ونعود إِلى الحاضر.

لي أمل بأن قراءتك للفصول من 4 إِلى 8 قد جعلتك على الأقل تشعر بعدم الارتياح، وأن تكون قد أضعفت بعض الفرضيات و«الأمور المؤكدة» التي بنيت عليها إِلى حد بعيد تخطيط مستقبلك. إذا حدث ذلك، ومهما كان، فلم يكن غرض هذا الكتاب أن يدعك تشعر بأن البساط يسحب من تحت قدميك. لأن رسالتي رسالة إيجابية. ولا توجد أمور مؤكدة في هذا العالم سوى الموت والضرائب والتغيير. إِلاَّ أن عدداً من الأشياء التي نستطيع عملها الآن لتساعدنا في الإعداد للمستقبل هي أمور غير مؤكدة. والقيام بعمل هذه الأشياء سوف يساعد على استعادة بعض الأُسس الراسخة إِلى عالم الأَعمال.

أول شيء يمكنك عمله، طبعاً، وضع مخطط سيناريو لنفسك. لكن، وبما أننا الآن نعلم أن كل سيناريو يتطلَّب استراتيجية مختلفة جداً، ألا يعني ذلك ضمناً أَنه لن يكون بمقدورنا عمل شيء استراتيجي في هذه الأثناء حتى نكون قد كسونا (عظم) سيناريوهاتنا باللحم؟

الجواب القاطع «لا». يوجد عدد من الخطوات الاستراتيجية التي تتخذها الشركات وهي آمنة نسبياً بغضّ النظر عن أي السيناريوهات التي سيتم الكشف

عنها في آخر الأمر. إن تلك «الاستراتيجيات المنيعة» أَو تلك التي هي «من دون عقول مدبِّرة» التي تنطبق في كل الظروف، ويمكن أن تنقسم تقريباً إِلى خمسة:

* في بادىء الأمر، تحتاج الشركات لأن تبقى مرنة. وهنالك مظهران لهذا: الأول «التنحيف»؛ والآخر أن تصبح أكثر رشاقة.
* ثانياً، تحتاج الشركات إِلى الاستمرار في التجريب؛ كما أنها تحتاج إِلى الاستمرار في «البلل» وأن تتعلّم بشكل متلاحق من تلك التجربة.
* ثالثاً، ثمَّ تحتاج إِلى زيادة في فهمها التام لكفاءاتها الأساسيَّة. وبتلك الطريقة فقط يمكن لها أن تأمل في التعلّم كيف يمكن أن يكون لها فعالية مالية لتستفيد بسرعة من أيّ فرص جديدة.
* رابعاً، تحتاج الشركات إِلى الاستمرار في مراقبة مجالات الأَعمال حول العالم بحيث تستطيع بسرعة أن تأخذ على عاتقها القيام بتغييرات أساسية واسعة وأن تفكِّر من خلال تأثيراتها اللاحقة.
* وأخيراً، تحتاج الشركات إِلى الاستمرار في تقديم أفكار صائبة من الخارج لكي تنعش تفكيرها ولتضمن أنها ليست متعامية بحيث تفشل تماماً في أن ترى ماذا يلحق بها.

في الصفحات التالية سوف أتوسّع باختصار في تناول كل واحدة من هذه الاستراتيجيات الخمس المنيعة. فأنا على يقين أنَّك ستعترف، مع ذلك، بأنَّها ستحتاج إِلى فصل واحد أَو حتى إِلى كتاب واحد لتغطية هذه الاستراتيجيات بتفصيل كافٍ.

البقاء مرناً

من الضروري في عالم التحوّل السريع أن تبقى الشركات مرنة بقدر المستطاع. تلك هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات أن تعلّق عليها

الآمال لكي تتحرّك بسرعة في الاتجاه الذي ترى فيه أن التغيير يحدث. يكمن جزء من البراعة التقنية في الإبقاء على الأموال سائلة بحيث تكون الأموال متوافرة دائماً للقيام بالخطوة الكبيرة في هذه اللحظة عندما ترغب شركة ما أن تغلق على نفسها الأبواب داخل سيناريو معيَّن.

وبالنسبة لشركات كبيرة راسخة إن أي شيء بعيد عن ذلك ليس بالأمر الهيِّن. فمصرف كبير في المملكة المتّحدة هو، على سبيل المثال، أشبه بعض الشيء بناقلة نفط كبيرة. حيث لا توجد طريقة يمكن أن تتسبَّب في هدر ما قيمته ستة بنسات. عليها أن تتقبّل العيش مع الفرع الضخم من الشبكة وإرث أنظمة الكومبيوتر التي تطوّرت عبر السنين لدعم عملياتها. لكن على أي شركة كبيرة راسخة أن تسأل نفسها إذا ما كانت تحتاج فعلاً أن تكون كبيرة. لأنَّك كلما كنت ممشوقاً أكثر، كلما كنت أسرع في التحوّل.

الوسيلة الوحيدة لتقليص الحجم تتأتّى عن طريق التعاقد من الباطن.

ربما تسأل هل تريد المصارف الكبيرة فعلاً أن توظِّف آلاف الناس للدخول إلى أنظمة الكومبيوتر الخاصة بها والاطلاع على تفاصيل كل شيك، على سبيل المثال؟ لا توجد أفضلية تنافسية كبيرة يمكن الحصول عليها. حقاً، كانت تلك النتيجة التي توصّل إليها بعض المصرفيين من الولايات المتّحدة من خمسة مصارف مختلفة ذات أمسية أثناء تناولهم طعام العشاء. وأثناء تناولهم القهوة تساءل أحدهم مستغرباً كم عدد الشيكات التي نستطيع معالجتها جملة. توصلوا في ما بينهم إلى خلاصة مفادها، أنَّه بمقدورهم معالجة كافة الشيكات في الولايات المتّحدة! وُلدت في تلك الليلة شركة جديدة تتولَّى معالجة جميع عمليّات شيكات تلك المصارف الخمسة، والتزمت تلك المصارف في تسليم معالجة شيكاتهم إلى «شركة تقاسم الخدمات» الجديدة هذه كذلك جزء من هيئة موظفيهم الذين يتعاملون مع الشيكات. فالمصارف المعنية تنفق الآن الكثير

والقليل منها على معالجة عمليّات الشيكات وهي قادرة على التركيز على ما هو أكثر أهمية، أي الأجزاء الرئيسية من أَعمالها.

وفي حقيقة الأمر قام المصرفيون الخمسة بعمل شيء آخر مهم. فقد أبلغوا بعض المصارف الأخرى بما كانوا يقومون به مقترحين عليهم أن يقيموا لأنفسهم مثل تلك الخدمة المشتركة. ربما تتساءل لماذا لم تحاول المصارف الخمسة إقناع المصارف الأخرى التي اتّصلوا بها لاستخدام شركتهم الجديدة الخاصة بتقاسم الخدمات. حسن، أرادوا من تلك المصارف الأخرى القيام بتأسيس مشروع منافس لمشروعهم بحيث يستطيع مشروعهم الخاص.. أن يستمر واقفاً على قدميه.

جعلت شركة بريتيش بتروليوم العملاقة بي بي BP من نفسها أكثر مرونة عن طريق التعاقد الثانوي على سلسلة واسعة من العمليات التي لا تعتبرها أَعمالاً مركزية (بما فيها وظيفة المحاسبة، التي أوكلتها بعقد ثانوي إِلى مؤسَّسة أندرسِن كونسلتِنغ). والكثير من أَعمال حفر آبار النفط لشركة بي بي BP في «ويتش فارم» في جنوب إنكلترا ـ بدءاً من القيام بأَعمال الاستقبال والاستعلام إِلى أَعمال الحفر الفعلية ـ تم تكليف الآخرين القيام بها بعقود ثانوية. وتقول «شركة بي بي» أن أَعمالها هناك هي «إِدارة توجيه بيئوية»، وواحدة من قدراتها الأساسيَّة، لا تقوم على تقديم خدمات الاستقبال والاستعلام ولا حتى على القيام بالحفر.

لذلك يمكن للأَعمال الكبرى أن تتقلّص. وحالمنا تصبح ذات حجم متقلّص يسهل عليها أن تصبح أكثر نشاطاً. ويمكن أن يتحقَّق النشاط بتسطيح الشركة عن طريق التخلّص من إِدارات ليس لديها قيمة مضافة والاقتراب من الأشياء التي تكون لها أهمية، وعلى الوجه الخصوص العملاء، سألتُ مديراً تنفيذياً صاحب خبرة صناعية واسعة مباشرة بعد أن انتقل إِلى وظيفة أعلى في مؤسَّسة مالية كبيرة جداً، كيف لك أن تصف هذا. قال: «إنه منصب عالٍ جداً،

لا أستطيع من خلاله مشاهدة القاع». وسرعان ما شرع في خلق منظمة أكثر نشاطاً وأقل شموخاً.

وجدتُ أن التكنولوجيا والعمليَّات، في أكثر الشركات، قد تطوّرت في أحوال كثيرة لتلائم بنية الإِدارة أكثر من العميل. لذلك ستجد في الغالب أنظمة صُمِّمت لإِدارات فردية لتسمح لها بمراقبة أدائها وبالضبط منتجاتها وخدماتها بدلاً من مجموعة الأنظمة المتكاملة المتوفرة أمام هيئة الموظفين بأكملها والتي تسمح لهيئة الموظفين بأكملها بتثمين أداء الشركة بمجمله وللحصول أيضاً على معلومات عن العملاء أَو مورِّدين محدّدين بغضّ النظر عن الكيفيَّة التي تُؤدَّى بها الخدمة. وتحتاج الشركات إِلى إعادة بناء ذاتها من أجل مرونة أكبر مع أخذ هذه الفكرة بالاعتبار.

توجد طريقة أخرى لكي تصبح أكثر نشاطاً هي أن تخلق فرقاً خاصة «لإِدارة التغيير». توجد مشكلة عامة في المنظّمات اليوم أنَّها تنظر إِلى التغيير على أنَّه تدخّل عرضي في الحياة اليومية، وهو شيء يجب أن يفهم كلياً من قِبل الناس الذين لديهم من قبل وظائف بدوام كامل. إن إِدارة التغيير ستلقى ما تستحقه فقط عندما تُشكِّل فرقا خاصة لتتعامل معها بدلاً من أن يكون لديها إِدارة عملاتية للقيام بهذا فضلاً عن أَعمالها اليومية.

التبلُّل

لعل أهم شيء تستطيع الشركات عمله اليوم ـ بغضّ النظر عن أَسواقها وكيف نشأت ـ أن تستمر في تجريب الأشياء الجديدة والأفكار الجديدة. والتعرّف على سلسلة واسعة من إمكانات الأَعمال للمستقبل، ومن ثمَّ تذهب وتختبرها. وتجرِّبها بشكل صحيح. إذ لا فائدة، كما في الماضي أن «تضع أصبعك في الماء». إن ذلك مجرد التزام فاتر لا يُعلِّم صاحب الأصبع الكثير عن الماء.

تحتاج المشروعات اليوم إِلى أن تتبلّل تماماً (من الرأس حتى أخمص القدمين) في جميع أنواع الأَعمال الجديدة على الدوام. تحتاج المشروعات إِلى التحايل على المشكلة وتتعلَّم أسلوب الارتجال كما كانت، لكي تستوعب بشكل صحيح كيف يحقق أيّ عمل جديد النجاح. المصارف، على سبيل المثال، تشرع هذه الأيام فقط في غمر نفسها في احتمالات الإنترنِت. عندما أصبحت تكنولوجيا الإنترنِت أولاً متوفرة، كل ما استطاعت عمله أن تضع صفحة على الشبكة (ويب) وتدعو العملاء للحصول على معلومات إضافية. وعندما بدأت الأسئلة تنهال إِلكترونياً. لم تكن المصارف قد تملّكت الوسائل لكي تردّ عليها. كان الأمر أسوأ حتى من وضع الأصبع في الماء.

أخيراً، أدركت مصارف عدة أن هذا غير كافٍ، فهي تحتاج إِلى تقديم خدمات إنترنِت كاملة لزبائنها لكي يكتشفوا كيف يعمل مثل هذا النظام. ربما لن تمكّنهم من الحصول على المال ـ يوجد في هذه اللحظة بضع مئات الآلاف فقط من العملاء الذين يستخدمون الأَعمال المصرفية عبر الإنترنِت في المملكة المتّحدة. لكن ماذا لو أنَّها أقلعت فجأة؟ فالمصارف التي قامت بإِدارة عمل مشروع تجريبي كلها سوف تكون عندئذ في وضع يستفيد جيداً من اللحظة. وإذا لم تقلع تكون طبعاً، قد فقدت جميع الاستثمارات التي وضعت فيها. لكن العقلاء سيدركون أن ذلك كان استثماراً لم يكن في وسعهم ألاّ يقوموا به.

إن ثمن أن لا «تتبلّل» يمكن أن يكون باهظاً. انظر، على سبيل المثال، إِلى ما حدث في المملكة المتّحدة مع العمل المصرفي بواسطة الهاتف. عندما انطلق في البداية ـ بواسطة شركة تُسمَّى فيرست دايركت ـ فالمصارف الواقعة تقليدياً في الشوارع الرئيسية استهانت بها وازدرتها، قائلة أن الزبائن يرغبون دائماً في الخدمة وجهاً لوجه والتي يمكن أن تقدّم فقط من خلال فرع الشبكة. دون أن تكون قد جربتها من قبل، فكانوا على قناعة تامّة أن العمل المصرفي بواسطة الهاتف سيفشل.

وعندما لم يفشل، وعندما باشرت شركة، فيرست دايركت القيام بغارات على قمّة قاعدة العميل، قرَّرت مصارف الشوارع الرئيسة أن ترد متأخراً. وكان عليها تقديم خدمة العمل المصرفي بالهاتف لعملائها، وكان عليها عمل ذلك بسرعة ودون أن تمنح نفسها فرصة للتفكير بها بدقة متناهية.

وكنتيجة لذلك، كان ما ابتكرته معظم المصارف إضافة مكلفة لترتيباتها القائمة، تلك التي لم تكن ملائمة لتكامل لاحق أَو توسُّع.

لا بدّ للشركات من الاستمرار في تجريب جميع أنواع التكنولوجيا الجديدة، ولن ينتهي الكثير منها لأن يصبح موجة المستقبل. وفيما يبدو ذلك صعباً، تحاول إقامة «وحدة ابتكار» خاصة يكون عملها الوحيد تجريب أشياء جديدة، وتشجيع أعضائها على أن يكونوا مفكرين أحراراً؛ وأن لا تدعهم يرتدون البدلات الرسمية وربطات العنق في المكاتب.

إن وظيفتي في أندرسِن كونسلتِنغ أساساً أن أقود مثل هذه المجموعة، لأننا نرغب في مساعدة عملائنا عندما يحلّ أمر ما بصناعتهم بأن يكونوا في وضع (ويمكن أن يحدث ذلك في وقتنا الحاضر بسرعة استثنائية ـ سواء في سوق حبوب مقاومة العجز الجنسي عند الذكور أَو في سوق دراجات بي أم أكس) بحيث لم يداهمهم من «موقع المفاجأة»؛ من تلك البقعة المعتمة التي لا تغطّيها المرايا الجانبية.

يعني كل هذا أن تكون المنظّمات مهيَّأة للفشل في معظم الأحيان، وعليها أن تتعلّم كيف تتعلّم من ذلك الفشل. ويتعارض هذا مع طبيعة المرء وهو أمر يجعل من الصعب على الثقافات المشتركة أن تقبل به. يعترف القليلون، مثل شركة رأسمال المخاطرة 3i، بأن الفشل جزء من حياتها. وإن سبعة من أصل عشرة مشاريع مخاطرة تدعمها 3i تفشل، ومع ذلك فالشركات الثلاث التي تخلفها تقوم بأكثر من تغطية نفقات الشركات السبعة الأخرى؛ فهي تحقّق لـ 3i

ربحاً جزياً. إلاَّ أن المنظّمات الأخرى، القلقة بسبب الموقف العام من الفشل، لا تفضل استخدام كلمة f.

من ناحية ثانية، توجد منظّمات قليلة شرعت على وجه التحديد في وضع المستثمرين المغامرين جداً في الأقسام التي يتشكّكون في فشلها لكي يمنحوها فرصة التعلّم من التجربة. إن شركة «فيرجن» الموجودة في كل مكان، والتي لا تحقِّق نجاحاً في كل شيء تجرّبه، تقدم إلى أولئك الذين يبتكرون أفكاراً من أجل المشاريع أعمال جديدة كأهداف لكل ثلاثة شهور. إذا لم تفِ بالغرض، تسقط الفكرة، ولا يتحدَّث أحد عن الفشل.

وبعض الشركات الأخرى، وهي بصدد تعيين موظفين لتشكيلات إدارتها العليا، تبحث عن موظفين خبروا ما معنى أن تفشل في المشاريع والأَعمال. وقيل أن «**مارجوري سكاردينو**» كانت في حقيقة الأمر تدير صحيفة أَعمال في أمريكا قد تعرّضت للفشل وكان لها دور فعّال في إقناع Pearson PIC لتكون أول امرأة على الإطلاق تدير مجموعة وسائل إعلام بريطانية هي واحدة من الشركات المكوِّنة للشركات (المائة FTSE 100 لمؤشر سوق الأَوراق المالية الرئيسة) في المملكة المتّحدة.

استيعاب الكفاءات الأساسيّة

إن الخطوة العامة الأخرى التي تستطيع الشركات اتّخاذها بغضّ النظر عن السيناريوهات التي ترسمها هي أن تحدّد قدراتها الأساسيّة. هل ما تستطيع فعله هو في صميم أَعمالها؟ ما هي المقدرة الأَساسيّة لمصرف كبير؟ مثلاً، هل انتقال النقود مضمون أم تدبير خطر؟ فكما قرأتَ في وقت سابق، لا يعتقد المصرفيون في الولايات المتّحدة أنها معالجة شيكات.

حالما تقرّر المنشأة ما هي مقدرتها الأَساسيَّة، تستطيع أن تبدأ في التخلّص من تلك المجالات التي تقع خارج نطاقها أَو أن تسعى إلى تقديم تلك

القدرات الأَساسيَّة إلى المنشآت الأخرى. وربما تكون راغبة في طرح عمليَّة ثانوية أَو حتى قناة توزيع أَو أن تقدّم بعرض لتقديم منتجات مالية إلى تاجر تجزئة يريد أن يدخل مجال الخدمات المالية، على سبيل المثال.

لكي تملأ الفجوات التي سيتركها هذا حتماً، وتحتاج المنشآت عندئذٍ لأن تبدأ في عقد تحالفات مع شركاء من الخارج. لكن عقد تحالفات ناجحة ليس بالأمر السهل؛ لأن تاريخها زاخر بأَعمال فاشلة مبعثرة وباهظة التكاليف ـ فكِّر بأمر «أوليفيتي» و«أي تي أند تي»، أَو «تيسكو» و«نات ويست» التي دخلت في خصومات فيما بينها عندما أدركت «نات ويست» أَنَّها كانت أساساً تشجع أحد المنافسين على سرقة زبائنها وحصصها في السُّوق. لذا يستدعي الأمر أن تحاول المنشآت في إقامة تحالفات عند أقرب فرصة. فقد يتطلّب ذلك أن «تتبلّل» وهي تجرب مرة أَو اثنتين.

فبعض المنشآت الأكثر نجاحاً في عقد التحالفات هي منشآت البيع بالتجزئة الكبيرة، لما لديها من خبرة قيِّمة في ما تعودته لجعلها صائبة. فعندما يشكو عميل من طماطم سيئة اشتراها من «سينسبري»، فرضاً، يشتكون إلى شركة التجزئة الكبيرة في المملكة المتّحدة وكأن سينسبُري هي التي زرعت الطماطم بنفسها. لكن، طبعاً، لا تقوم سينسبري فعلاً بتصنيع أي شيء بنفسها ـ حتى الصناديق التي تنقل بها الطماطم.

هكذا فأي تاجر تجزئة لديه دافع قوي لإقامة علاقة مع مورِّديه (من الطماطم ومن كل شيء آخر) حيث تضمن أن البضائع التي يوردونها من نوعية يريد تاجر التجزئة أن يربطها بسمعته. إن هذه العلاقة الضرورية بين تاجر التجزئة والمورِّد هي بالضبط العلاقة المطلوبة لقيام تحالف عمل جيد.

فالمصارف، بشكل عام، هي من طبيعة متعاكسة تماماً. فهي تفعل كل شيء لنفسها ـ وهي التي تقوم بتصفية شيكاتها الخاصَّة بها، وتدير مراكز المكالمات الخاصَّة بها وتحتفظ بأموالها النقدية. ففي عالم متخصِّص ربما تجد

نفسها مكشوفة وعرضة للخطر والسبب أنَّها لا تملك سوى خبرة قليلة جداً في إقامة التحالفات. لذلك فالمصرف الذكي اليوم سيختبر التحالفات في عدد من الاتجاهات المختلفة ـ عن طريق بيع منتجات شخص آخر.

إن عدد من المؤسَّسات المالية التي تخطِّط للمستقبل تقوم حقاً بعمل ذلك. فقامت شركة ليبرتي لايف في جنوب أفريقيا، مثلاً، بتفحّص 15 منتجاً رئيساً مختلفاً من المنتج التي كانت تبيعها وسألت نفسها في أي منها كانت «الأفضل نوعاً». وكان جوابها، «مجرد حفنة».

هكذا التفتت الشركة إِلى أولئك المنافسين الذين اعتبرتهم ينتجون منتجات متفوِّقة وقالت لهم، «سوف نبيع منتجاتكم تحت اسم علامتنا التجاريَّة، وفي الوقت نفسه، ولسوف نوقف بيع منتجاتنا المنافسة (بل من مرتبة أدنى)». وكانت هذه الاستراتيجية ناجحة جداً، وحسَّنت أَرباح الشركة بشكل ملفت للانتباه في مدة قصيرة. لكنَّها لم تتأثَّر، طبعاً، دون شيء من الألم.

الرصد المستمر

الشيء الآخر الذي تستطيع جميع الشركات عمله هو أن تطوّر أجهزة التنصّت، وأنظمة الإنذار المبكّر التي تزوّدها بالمعلومات حول ما يجري في العالم الخارجي الذي ربما يكون له أثره على أَعمالها. الحل في عالم اليوم المحمّل بالمعلومات الزائدة يكمن في ابتكار أنظمة تساعد في الاستفادة من المعلومات المخزّنة وجمع البيانات وثيقة الصلة بالموضوع بسرعة. يشتمل هذا على أشياء مثل الاستخدام المعقَّد للكلمات الدليلية عند البحث عن المعلومات من المزوّدين بخدمة الاتِّصال المباشر، والاستفادة من «دفع التكنولوجيا» ـ أي التكنولوجيا التي ترسل لك المعلومات تلقائياً، والقائمة على أُطر معدّة سلفاً التي تحدّد الأشياء التي تهتم بها. إنها أشبه بعض الشيء بنظام الرادار الذي يقود قارب الصيد إِلى المياه التي تتواجد فيها الأسماك.

في الأيام السابقة اقتصرت خدمات المعلومات الداخلية للشركة على القليل من الأشخاص الذين يقرأون الصحف ويقصّون المقالات ذات الصلة ويضعونها في الملفات. لم تكن مسؤوليتهم أن يتحقّقوا من أن أصحاب الشأن في المنظمة كانوا مدركين لحقيقة وجودهم هناك.

إن مثل تلك البنية ليست مجهولة في يومنا هذا، بل يتطلب الأمر أن تتغيّر بسرعة لأن نجاح الشركات سيعتمد على نحو متزايد على موهبتها في رؤية ما هو آتٍ ـ ليس قبل أن يأتي فحسب، بل أيضاً قبل أن يراها منافسوها وهي قادمة.

لدينا في مؤسَّسة «أندرسِن كونسلتِنغ» عدد من المجموعات المكرَّسة إلى أَعمال جمع ونشر المعلومات ـ أو، بدلاً من ذلك، كُرِّست لأَعمال جمع المعلومات وفي نشر الاستخبارات ومعالجة المعلومات وهي في الطريق هكذا قُدِّمت بذكاء إلى أولئك الذين يحتاجون إليها. وإن مجموعة صغيرة من الناس، مثلاً، هي باستمرار في حال مراقبة للمسائل التي قد تؤثِّر في السيناريوهات التي أعددناها من أجل مستقبل صناعة الخدمات المالية. وتصدر المجموعة نشرة شهرية تدعى رسالة إشارات الإنذار المبكر nEWSletter، إذ أن EWS تمثِّل الكلمات: إشارات الإنذار المبكِّر (آيرلي وورنِنغ سيغنالز) وهي أشياء تشير إلى أن سيناريو واحد يقوم بالكشف بدلاً من أي سيناريو آخر.

وتوجد مجموعة أخرى تدعى مركز بحوث التكنولوجيا الاستراتيجية CSTaR ويعمل به عشر موظفين يعملون بدوام كامل. يقومون باستكشاف الإنترنِت ورصد مُخْرَجات مؤسَّسات البحث ومسح جميع صحف العالم ويقومون بإجراء البحوث. ويركّزون على أشياء تربط على وجه التحديد بين أندِرسِن كونسَلتِنْغ وعملائها، وهي لا بد أنَّها تميل نوعاً ما نحو التكنولوجيا. ثم تُجمَّع نتائج أبحاثهم الرئيسية في تقرير يصدرونه مرة في الأسبوع. يطلق عليه

(بحسب دلالته) «تو ذي بوينت في صلب الموضوع»، ويتم توزيعها إِلكترونياً وتُقرأ النشرة من قِبل حوالي 11000 موظفاً.

إن أنظمة المسْح الرسمية واسعة النطاق تلك قد لا تكون مناسبة لكل شركة، إِلاَّ أن كل شركة تحتاج إِلى شيء ما مصمَّم بحيث يلبّي منتطلباتها الخاصَّة. فتكرار التقارير الدورية وتداولها مثلاً، سيتوقف كثيراً على طبيعة عمل المنظّمة، إذ أن بعض الأَعمال تتحرَّك بسرعة أكبر من أَعمال أخرى. إذ تتغيَّر الأشياء في عالم تكنولوجيا المعلومات بسرعة أكبر منها في عالم بناء السفن.

فكما تتغير اتجاهات السيناريوهات، تتغيَّر بالطبع الاستراتيجيات التي تتماشى معها. فما كان على الشركة أن تتصور أنَّها كانت ذات مرة وطوال فترة تخطيط السيناريو، قادرة على إغلاق الكتاب لأنَّها ستكون قد اكتشفت استراتيجية لإدارتها طوال عدد غير معلوم (س) من السنوات المقبلة. إن موقفاً كهذا أمر خطير؛ لأن باستطاعة الشركات وبسهولة تامّة (وبدون أن يقع عليها أي لوم) المباشرة في سلوك طريق استراتيجي غير نافذ. وفي حالات كثيرة ربما لم يكن واضحاً بشكل مباشر أن الطريق غير النافذ لا مخرج له فقط وبعد سلوك منعطف شارع ما على طول الطريق ربما يصبح السائق حذراً من عدم وجود طريق سالك.

إن الرقابة المستمرّة للبيئة وللسيناريوهات وللاستراتيجية ذاتها ستصبح مغروزة في ثقافة الشركة. وعلى ذلك يجب أن تصبح جزءاً من عمليَّة الشركة الواسعة للتعلّم المستمر. وفي عالم الأَعمال اليوم، نجد أنَّها قادرة على التقاط المعلومات بسرعة واستيعاب دلالتها بسرعة أكثر من المنشآت المنافسة وهذا جزء رئيسيّ من مزايا التنافس.

فكلما زاد الوقت الذي نمضيه في امتصاص البيانات الخام، كلما قلّ الوقت الذي نحتاجه لتحليل تلك البيانات، والتحليل هو الذي يحسب حسابه في السُوق التنافسي. حتى أن وكالة الاستخبارات المركزية (سي آي إي) تمضي

معظم وقتها اليوم تتحدَّث عن الآثار المستقبلية الضمنية للمعلومات. وأكثرها مشاعة ومتاحة للعموم، بدلاً من كشفها ونشرها على مسرح الأحداث (أَو في سيارة متوقفة. على الأرجح) سعياً وراء الحقائق. والأخيرة، طبعاً، يحتمل أن تكون أقرب إِلى الصورة الراسخة في أذهاننا عن ماهية وكالة المخابرات المركزية (الأمريكية) سي آي إي.

هنالك حقائق كثيرة في وقتنا الحاضر. في الدعوى القضائية الأخيرة ضد صناعة التبغ في أمريكا، تم توفير ما يعادل حوالي 40,000 وثيقة قانونية فوراً على شبكة الإنترنِت، وهي وثائق كشفت بعض الأسرار الخاصة جداً عن صناعة التبغ. فلو كنت شركة متأثرة بصناعة التبغ، ربما تكون سعيداً جداً لحصولك على فرصة استخدام تلك الوثائق. لكن من هو في عملك سيكون قادراً على فهمها والتفكير كيف يمكن لها أن تنطبق عليك؟ وكم سيستغرق ذلك؟

التَّلقيح بأَفكار خارجية

إن مسار العمل النهائي من «دون عقل مدبِّر» يمكن للشركات أن تسلكه بأمان يجب أن يكون أكثر انفتاحاً على الناس والأَفكار من صناعات أخرى ومن بلدان أخرى. وفي عالم أصبحت فيه جميع الأَعمال تقريباً عالمية أكثر فأكثر، وحيث تمر الصناعات عبر مناطق أخرى أكثر فأكثر، فمن المفيد جداً توظيف أشخاص ممن لديهم خبرة عن أجزاء مختلفة من العالم وعن الصناعات الأخرى.

في أي حال، المعرفة هي رأس المال الرئيسي في كل مكان. وأن المعرفة التي تأتي من خارج أَعمالك أَو الأَسواق التي تعمل فيها يمكن لها أن تكون بنفس القيمة التي تأتيك من الداخل.

توجد أمثلة صارخة كثيرة عن مديرين ناجحين قدموا عبر تلك الحدود. تضم الأمثلة في إنكلترا المدير التنفيذي لشركة «آبي ناشيونال»، وهي منشأة

خدمات مالية توظّف أموالها في مشاريع مختلفة، وكانت ذات يوم تبيع شفرات الحلاقة. والمدير التنفيذي لمصرف باركليز، «مارتِن تايلور»، الذي كان يعمل صحفياً في الفاييننشال تايمز، كما فعل «جون غاردينر»، الذي ترأس ولفترة طويلة مجموعة «ليرد» للشحن البحري. أما رئيس جمعية بناء، بيرمينغهام ميدشايرز. فجاء من سيتي بنك في كاليفورنيا حيث عمل فيه لعدة سنوات. وفي سنوات عمره الأولى في الأَعمال عمل لصالح الشركة الفضائية «هوكر سيديلي».

وفي أستراليا كانت صناعة الخدمات المالية حريصة أيضاً على اجتذاب الكفاءات الإِدارية العليا من الخارج. فالمدير التنفيذي لجمعية «إي أم بي AMP» هو مواطن أمريكي، كما هو الحال بالنسبة لرئيس المصرف الوطني الأسترالي (ناشيونال أستراليا بنك).

يجيء القادمون من الخارج في بعض الأحيان بفرق العمل معهم لكي يضمنوا أن يتشرّب عملهم الجديد بثقافتهم بدلاً من الطريقة الأخرى الدائرية. وفعل المدير القادم من سيتي بنك إِلى بيرمينغهام ميدشايرز الأمر نفسه.

إن تقديم موظفين من الخارج هو عمل هام خاصة في صناعات مثل النشاط المصرفي حيث أن سياسة التوظيف التقليديَّة، الممعنة في القدم، تقوم على توظيف أشخاص ممن أنهوا دراستهم وتقدم لهم «وظيفة مدى الحياة». وعندما يعمل الموظفون أنفسهم من ذوي الاختصاص نفسه والأفق نفسه معاً يومياً ولمدة طويلة من الزمن، فإنهم لا محالة يعزّزون الأحكام المتحيّزة عند كل واحد منهم ـ بما فيها الفكرة القائلة بأنَّه لا توجد طريقة في تأدية العمل أفضل (وكانت دائماً كذلك) من طريقتهم. إن ثقافة شركة قوية هي في النهاية أمر جيد طالما أنَّها الثقافة الصحيحة لفترة طويلة. والطريقة الوحيدة تقريباً التي يمكن أن تتغيّر بها عن طريق تقديم تأثير خارجي قوي.

لا ينبغي أن يكون التغيير المقدَّم بواسطة القادمين من الخارج واضحاً

وثورياً، ففي مصرف باركليز، مثلاً، نجح «مارتِن تايلور» بأسلوب ذكي أن يحوِّل اهتمام الإِدارة الأول من التركيز على كمية الأصول إِلى التركيز على نوعية تلك الأصول.

ويمكن للمنشآت، بين الفينة والفينة، أن تقدِّم موظفين غرباء عنها من الداخل. خذ مثلاً، حالة «سيرجون هارفي جونز»، عندما عُيِّن مديراً تنفيذياً لشركة آي سي آي ICI، وهي شركة بريطانيَّة رائدة في حينه، وكان يستخدم ربطات عنق كبيرة مزهِّرة وكان ذا شعر طويل أشعث. إذا اعتقد أن الناس راضون عنه فقد يضيف أزمة مصطنعة إِلى العمل لكي يهزّه فجأة وبعنف من خارجه.

لقد كان مختلفاً جداً عن أسلافه التقليديين وعن منافسيه الداخليين في العمل. ولم يكن مجلس الإِدارة قادراً على التوظيف من الخارج، فكان لديه الرؤية ليرى أنَّه ربما يزوِّد الشركة بما تحتاجه بالضبط من الهواء النقي الصالح للتنفّس. ودافع هارفي ـ جونز عن خيارهم كلياً، وأصبح الحالة الكلاسيكيَّة عن «القادم من الخارج» من الداخل.

ولأسباب مماثلة، وجدنا أنه من المفيد عندما نشرح الحقائق الواردة في تمرين تخطيط السيناريو أن نطلب مساعدة «ميسِّر» بارع من الخارج. وتستخدم مؤسَّسة أندِرْسِن كونسلتِنغ ميسِّراً في تمارين تخطيط السيناريو الخاص بها. إنَّ شخصاً كهذا يكون قادراً على جمع أمرين بشكل خاص إِلى طاولة المناقشات ـ الأول، تجربة الآخر مثل ممارسات التخطيط، والثاني، القدرة على قول أشياء مثل «ذلك سخف» صادرة عن أي شخص معنيّ.

وقد وجدنا أيضاً، بشكل عام، أن هناك نوعين رئيسين من الميسِّرين: واحد يقرِّر منهج البحث ومن ثم يُبلغ المجموعة لكي تنسجم معها. أما في باقي الوقت، فيكون وجودهم هناك للإجابة على الأسئلة، لكنهم لا يشاركوا بفعالية

في العمليَّة، النوع الثاني من الميسِّرين يقوم بذلك تماماً، ويكون منغمساً فيه ويضيف المعلومات والأَفكار عند جميع مراحل تخطيط السيناريو.

إن «بيتر شفارتز» من شبكة الأَعمال العالمية «غلوبال بيزينس نِتوورك» (جي بي أن) هو النوع الثاني من الميسِّرين. إِلاَّ أن (جي بي أن) تحصر مشاركتها مع زبائنها بعمليَّة تكوين السيناريو بحدّ ذاتها. وآخرون يستمرّون في العمل مع الزبائن بعد ذلك، وينصحونهم باتخاذ الخطوات التي اقترحتها عمليَّة تخطيط السيناريو ـ أن يكونوا «تبلّلوا» في مجالات مختلفة، أَو بوضع أنظمة تمكِّن المنشأة من الاستمرار في تحديث سيناريوهاتها وإعادة تقييمها.

يمكن أن يكون لتقديم ميسِّر من الخارج أثره الدرامي. أذكر في إحدى المناسبات في جنوب أفريقيا عندما وجَّهت لي شركة خدمات مالية رائدة دعوة لعرض سيناريوهاتنا لصناعة الخدمات المالية. بدأ رئيس الشركة المؤتمر المقرّر له يومان بعرض الاستراتيجية العامة للشركة في المستقبل، والتي انصبّت أساساً على واحدة هي دعه يعمل.

أثناء عرضي في وقت لاحق من ذلك اليوم، كان بوسعي مشاهدته وهو بحالة من عدم الارتياح. بعد عرضي المحاضرة انقسم الحضور إِلى مجموعات نقاش صغيرة قمت أنا وزميل لي بتنظيمها وتسهيلها. وأصبحت مفعمة بالحيوية حال شروعنا في عرض السيناريوهات المختلفة، وبعد تجاوز الوقت المحدّد، أصرّ الرئيس على الاستمرار. وفي وقت لاحق من ذلك اليوم جاءني، ووجّه لي الشتائم (بالأفريقيّة)، وقال لي إنه بالفعل في طريقه إِلى تمزيق الاستراتيجية المشتركة التي أعلن عنها في الصباح، مستنداً في قوله هذا على ما سمعه ورآه في ذلك اليوم!

إن العرض والمناقشة أقنعتاه أن أموراً كثيرة من التي كان يعتقد أنَّها ستمرر كانت، في الحقيقة، مستبعدة الوقوع فعلاً. إنَّها تبدو مثيرة، ومع ذلك كان كل ما فعلته أنني زرعت بذور الشك في عقله. أما بالنسبة لعدد كبير من الشركات

فإن كل ما تطلبه هو أن تحثّها على التفكير بمستقبلها بصورة مختلفة.

نحن في أندِرسِن كونسلتِنغ كنا مهتمين كثيراً بوضع سيناريوهات محددة للشركات العميلة. فالسيناريوهات التي ابتكرناها بأنفسنا تقدم انطلاقة بإعطاء كل شركة إطاراً تفكّر من خلاله بمستقبلها الخاص بها. واكتشفنا بأن لسيناريوهاتنا ديمومة ملفتة للانتباه. فبعد مرور ثلاث سنوات على تصميمنا للسيناريوهات المتعلِّقة بصناعة الخدمات المالية تبيَّن أنَّها لا زالت صالحة على نحو جيد جداً. وأن الخدمات المالية ليست بذلك العمل الذي صمد في غضون ذلك طويلاً.

تحاول بعض الشركات أن تغرس سيناريوهاتنا في عقول مدرائها الأعلى مرتبة. وفي جمعية AMP إي أم بي الأسترالية، مثلاً، يدرس كل شخص موظف فوق مرتبة إِدارية معينة تلقائياً وبدقَّة سيناريوهات أندِرسِن كونسلتِنغ من أجل مستقبل الخدمات المالية.

الوجهة Z

إن إحدى الطرق «السَّهلة الاستخدام» التي يمكن أن تتيح للمدراء فرصة الاطلاع على السيناريوهات من خلال لعبة ابتكرناها في مؤسَّسة أندِرسِن كونسلتِنغ، تسمّى «الوجهة Z»، يستطيع أن يلعب بها ممثلو شركة ما، يرغبون بالاشتراك في نقاش منظم حول المستقبل، وتجد في الملحق الذي يلي هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للعبة.

وبحسب خبرتنا، هناك عدد قليل من المدراء التنفيذيين الكبار لا يعترفون بأن اللعبة، بعد أن جرّبوها، تشكِّل تجربة فعَّالة. إنها تشتمل على عرض مشاهدة فيديو حيث يطّلع فيه اللاعبون على السيناريوهات الفردية التي ظهرت في العرض وكأنَّها حدثت فعلاً. وتهدف اللعبة إِلى أن يتحقق الناس من أن ما لا يُصدّق يمكن أن يحدث. من فكَّر، مثلاً، أن شخصاً مغموراً يمكن أن يظهر من وسط الغموض التام ليصبح أغنى رجل في العالم في أقل من 15 سنة؟

ابتكرت اللعبة لتعطي الناس فرصة لكي يفكِّروا، بما ستكون عليه النتائج بالنسبة لأَعمالهم إذا ما حدث مكروه. لأنه، في عالم الأَعمال اليوم، يبقى الشيء الوحيد الذي لا يزيد عن الحاجة هو الوقت. أَو كما عبّر عن ذلك سير جيمس غولد سميث ذات مرة: «عندما ترى عربة فرقة الموسيقى تجري مسرعة يكون قد فات الأوان للحاق بها».

لا يوجد، لسوء الحظ، وقت عصيب لإقناع الناس بأن يتغيّروا أكثر من ذلك الوقت الذي تكون فيه الأمور تسير على ما يرام. تصوّر كم من الصعب على شركة تحقِّق أَرباحاً وافرة أن تخبر مساهميها: «شرعنا للتو في خوض هذه التجربة المكلفة في أَعمال جديدة كلياً لأننا نعتقد بوجود إمكانية بأن يكون العمل الذي نقوم به حالياً بنجاح كبير قد لا تقوم له قائمة خلال خمس سنوات». لكن هذا هو واقع الأَعمال في أيامنا.

فقد تطوّرت الوجهة Z بواسطة رجال أَعمال غربيين مع تفكير بأَعمال غربية، لكن يبدو أَنَّها تنطبق على حد سواء في كافة أرجاء العالم، حتى في الشرق حيث النظرة إِلى الوقت والفهم الكامل للتخطيط أمران مختلفان جداً. لا تنسَ، أن أحد سيناريوهاتنا يطلق عليه صعود تجمّع الشركات (كيريتسو)، حيث أن تجمّع الشركات (كيريتسو) هو شكل موجود في البنية اليابانية، لذلك فهو مغروز مسبقاً في الصناعة اليابانية حيث يصعب على رجل الأَعمال الياباني أن يتصوّر تناقضاته المباشرة أكثر من رجل الأَعمال الأمريكي.

إِلاّ أن التخطيط البعيد المدى في اليابان أمر له خصوصيته القومية. فالشركات هناك تفكِّر بمدة قد تصل إِلى 50 سنة بدلاً من خمس سنوات، وإذا ما أرادت لعب الوجهة Z ربما يكون لديها رغبة في فرض آفاق زمن أطول من شركة أمريكية معلنة حيث تمتد اهتماماتها أبعد بقليل من نتائج الربع الأخير. من المفيد، على سبيل المثال، قراءة بيان بعثة سوني، الذي كتب منذ حوالي 50 عاماً، وما زال مناسباً بصورة واضحة في أيامنا كفلسفة تسيِّر الشركة.

كيف لليابانيين أن يكافحوا بنجاح في عالم أكثر (ديناميكيّة) فعالية ونشاطاً حيث أن الوقت هو مرة أخرى الجوهر؟ وهل يصبحون أيضاً أكثر استعجالاً ويعملون على أساس المدى القصير طالما أن سوقهم المالية تصبح أكثر شبهاً بتلك الأَسواق المالية في الغرب في طلب نتائج قصيرة الأمد؟ أَو هل سيحافظون على أساليبهم القديمة ويتخلّفون عن مواكبة السباق العالمي من أجل النمو الاقتصادي؟

إن الإجابات على هذه الأسئلة المثيرة للاهتمام ربما تبرهن الآن على أنها مليئة بالمفاجآت. لأن اليابانيين قادرون بمثل قدرة أي شخص آخر على تكييف سلوكهم ليستجيب إِلى الاحتياجات المناسبة. من منا كان يتصور أن مصرفاً يابانياً قد يُصاب بالإفلاس (كما حدث مؤخراً) أَو ، ما يبعث على الاستغراب أكثر، أن تدعه الحكومة يفلس؟ ومن كان له أن يتصور أن تقوم الشركات اليابانية بتسريح العمَّال بالطريقة التي تمّت بها مؤخراً؟

أمّا في بقية آسيا فإنها قصة أخرى. إن أماكن مثل سنغافورة كان التغيير فيها سريعاً جداً. لا يوجد في هذه الأيام مجتمع «مسيَّج» في العالم سوى تلك الدولة الجزيرة الواقعة في أسفل شبه جزيرة ماليزيا: فَحوضُ السفن هناك يمكِّن السفن من تفريغ حمولتها بسرعة فائقة غير موجودة في أي مكان في العالم، إن الإثنية الصينية في سنغافورا هي التي تشكِّل الأغلبية الواسعة من السكَّان، وأقرانهم الصينيُّون في كل مكان لم ينسب لهم تاريخياً التحرّك بسرعة الضوء. وليس من الصعب جداً الاعتقاد بأن اليابانيين يستطيعون التكيّف أيضاً.

في الوجهة Z يكون اللاعبون مضطرّين لأن يقرروا في أي نوع من الأَعمال العالمية التي يعتقدون أنهم سيديرونها في المستقبل. هل سيكون عالمهم عالماً من الأَعمال شبيهاً بسنغافورا، أم سيكون أكثر شبهاً باليابان؟ وهل سيكون عالماً منتجاً موجَّهاً أم عالماً يدلو فيه المستهلكون بدلوهم بازدياد في تصميم وإنتاج السلع والخدمات التي يشترونها؟ إذا كان هذا الأخير، عندئذ أين

سيكون موقعهم في سلسلة القِيَم المضافة التي يضعون أنفسهم فيها؟ هل على جزء ضيِّق فيها؟ أم على رقعة عريضة منها؟

نستطيع أن نرى الشركات الناجحة مثل «ليفايز» تتحرَّك باتجاه تصميم وتصنيع ملابس الجينز وجعلها «وفق طلب المستهلك» بدلاً من «توريدها» من نهاية خط الإنتاج على أمل أن تباع بعد ذلك. وبالمثال، تستطيع بي أم دبليو BMW أن تتفاخر بأنك لن تجد بسهولة سيارتين من سياراتها تتطابقان. لكن كيف لتلك الشركات أن تكون ناجحة في مواصلة تلك الاتجاهات الجديدة والهامة استراتيجياً؟ وكم هو عدد ملابس الجينز المصممة والمصنَّعة وفق طلب المستهلك التي تقوم شركة ليفايز ببيعها فعلياً مقارنة مع العدد الذي دأبت على بيعه من «البضاعة العادية»؟ هل تلك مجرد تجارب على هامش الربح؟ أم أنها بشائر للمستقبل؟ الحقيقة هي، التي يصعب قولها.

مع ذلك يتعلَّق مستقبل كافة الشركات على الإجابات على تلك الأسئلة ومثيلاتها. فأن تأخذ بالحسبان كافة العوامل هو قرار كبير. ويتطلب ذلك وجود استثمار كبير لاستبدال الأدوات المستخدمة في الإنتاج وتصنيع المنتجات وفق طلب المستهلك وبالطريقة التي تأخذ بها «بي أم دبليو» في الإنتاج. هل تقوم بذلك الاستثمار الآن؟ أم تنتظر مزيداً من التأكيدات بأن المستهلكين يريدون في حقيقة الأمر أن يكونوا معنيّين أكثر بالمنتجات التي يشترونها؟

وفي نهاية المطاف يمكن للطريق الذي اتّبع أن يجمع بين الاثنين ـ التصنيع وفق ما يطلبه المستهلكون وملاءمة السلع. وعلى المصارف أن تجمع بين خدمة ما مقابل صافي الأصول المرتفعة للفرد، الذي يحتاج إِلى اهتمام شخصي واستشارة استثمارية، منع واحد من أولئك الناس الذين تذهب إيراداتهم إِلى حسابهم في أحد الأيام وتختفي كلياً في اليوم التالي.

وبالنظر إِلى المحور الآخر على اللوحة ـ محور «المالك/ الاختصاصي»

نجد مرة أخرى أن العالم على نحو غير ملائم ليس بالأسود ولا بالأبيض؛ وفي صناعات كثيرة تدل الإشارات على أن اللعب في عدد من السيناريوهات المختلفة يستمر في آن واحد حتى تتحقَّق النتيجة في النهاية. خذ، على سبيل المثال، الازدياد المفاجىء في عدد الإندماجات في الصناعة المصرفية الأمريكية. ويشير الاتفاق بين سيتي كورب/ ترافِللرز أن عالم النشاط المصرفي يتحرَّك باتجاه نهاية محور «المالك». ها هو تجمع عملاق يستطيع تقديم تشكيلة واسعة جداً من خدمات شبيهة بالسلعة عبر حزام واسع جداً من الكرة الأرضية. وإذا ما دلَّ شيء ما على أن العالم يتحرَّك في اتجاه سيناريو قمة التفوّق إذاً هذا بالتأكيد ما يجب أن يكون.

لكن صفة سيتي كورب/ ترافِللرز تلاها بوقت قصير الاندماج بين «فيرست شيكاغو» وبنك وَنْ أوف كولومبس، أوهايو. ومع أن هذا الاندماج كبير جداً إلاَّ أن له أساس منطقي مختلف نوعاً ما. إنه جزء من اتجاهٍ يرمي إِلى تكوين مؤسَّسات فوق الإقليمية تهدف إِلى أن تكون مختصة في توريد الخدمات إِلى العملاء في منطقة معينة من الولايات المتّحدة. إنَّها منطقة زراعة الحبوب في هذه الحالة التي تكتسح الغرب من أوهايو وعبر إلينوي.

إن هذا النوع من المناقشة، والأَفكار الصائبة التي تؤدي إليها، هو كل ما تدور حوله اللعبة. لكن تذكّر أنَّها لم تكن نهاية العمليَّة، بل هي البداية. هنالك رحلة طويلة يجب أن تقطع بعد ذلك طالما أن اللاعبين يحاولون أن يوفِّقوا بين استراتيجيتهم وأَفكارهم الصائبة الجديدة، وطالما أَنَّهم يقومون بتحديث سيناريوهاتهم واستراتيجياتهم لكي تأخذ في الحسبان التغييرات ذات الصلة. وفي كلمات الكليشيهات القديمة، سوف تكون الرحلة طويلة بكل تأكيد وسوف تكون وبكل تأكيد أشبه بـ «شيء من قاطرات مدينة الملاهي التي تعلو وتهبط فجأة». لكن، وكما هو الحال مع أيّ قاطرة مدينة ملاهي، الشيء الهام أن تتعلّم كيف تستمتع بالركوب.

ملخص الفصل

إني في هذا الفصل أضع في الاعتبار تلك الأنشطة التي تستطيع الشركات أن تقوم بها في الحال بعد اطلاعها على عمليَّة تخطيط السيناريو من أولها إِلى آخرها.

وقمت بتقسيم تلك الأنشطة التي هي «بدون عقل مدبّر» إِلى خمسة أقسام:

* أولاً، انظرُ مليّاً بحاجة الشركات إِلى أن تكون أكثر مرونة. هنالك وجهان لهذا: الأول أن تنقص وزنها، أن تصبح رشيقة بحيث تتخلّص من الشحوم الزائدة؛ والثاني بالنسبة لها أن تتّخذ قرارات سريعة، إنها مسألة التخلّص من المراتب غير الضرورية وتزويد الناس بالمعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات سريعة قائمة على المعلومات.

* ثانياً، أُشدِّد على حاجة الشركات إِلى «التبلُّل»، لتختبر الأشياء بطريقة تتطلّب أكثر من مجرّد «وضع الأصبع في الماء». إنَّها تحتاج إِلى غمر نفسها كلياً في تلك الأَعمال الجديدة (أَو في طرق جديدة من العمل) التي حدَّدَتها على أنَّها هامة لها. ونشير إِلى الطريقة التي بدأت فيها المصارف مؤخراً فقط تتبلّل بشكل صحيح مع الخدمات القائمة على الإنترنِت. لا يستطيع أحد أن يخبر ما إذا كان النشاط المصرفي عبر الإنترنِت سيصبح نشاطاً كبيراً في المستقبل. لكن، إذا حدث ذلك، عندئذٍ ستكون تلك المؤسَّسات التي قامت بعمل جوهري ستكون الأولى التي تحيد عن الهدف عندما تقلع. أما أولئك الذين لم يتبلّلوا سيتركون واقفين ينتظرون. مثل ذلك يحدث مع التحالفات. فالشركات بحاجة إِلى التجريب بواسطة عقد تحالفات عبر الصناعات وعبر الحدود. إذا ما برهنت التحالفات أنَّها أفضل سبيل للشركات لتستفيد من الطريقة التي يكشف عنها محيط الأَعمال، عندئذ سيوضع أولئك الذين يمتلكون خبرة

واسعة معها في مكان أفضل. ونؤكد أن دفع التحالفات إلى العمل والنجاح ليس بالأمر السهل. فالمنشآت تحتاج إلى كل الخبرة التي تستطيع الحصول عليها.

* النقطة الثالثة التي أضعها تتعلّق بحاجة الشركات إلى فهم عميق لقدراتها الأساسيَّة. فعندما تمتلك الشركات مثل ذلك الفهم عندها فقط تستطيع أن تتعرّف على المجال الذي تتخصَّص فيه (إذا نشأ عالَم «الاختصاصي» وتطور) أَو ماذا تشتري لتتمّم نشاطاتها القائمة (إذا نشأ عالم «المالِك» وتطور).

* والنقطة الرابعة التي أضعها هي أن السيناريوهات مسائل حيَّة تحتاج إلى اهتمام متواصل. فالحقائق والفرضيات التي نغذيها بها تتغيَّر كل الوقت. ويحرص البنتاغون على تحديث سيناريوهاته ـ وإذا ما شعر بالحاجة إلى عمل ذلك، حينئذٍ سيفعل كل شخص آخر الشيء نفسه. ولكي تقوم الشركات بعمل ذلك تحتاج إلى إنشاء أنظمة متطوِّرة لرصد المعلومات وتحليلها. إن نوع النظام الذي تحتاج إليه يعتمد إلى حد كبير على نوع العمل الذي تؤدّيه.

* أخيراً، أرى أن جميع الشركات تستطيع الاستفادة من تلقيح لتأثير خارجي. هذا يعني توظيف أشخاص جاءوا من خلفيات مختلفة ـ من صناعات مختلفة ومن بيئات مختلفة ومن ثقافات مختلفة، إلخ إنهم الغرباء فقط الذين يقدرون على إدارة دفَّة شركة ما بعيداً عن الرؤية المبهمة للمستقبل.

إن رؤية معظم الشركات هي بطريقة ما غير واضحة ـ بالكاد من خلال أحكام مسبقة مسلّم بها (على سبيل المثال، «الصينيّون لا يشربون الحليب، لذلك كيف لنا أن نبيعهم بوظة (قشدة الحليب) آيس كريم»)، أَو من خلال سنوات محاولة استرضاء مدير تنفيذي متغطرس. فالشركة التي تريد لنفسها

البقاء هي التي تدرك بأن رؤيتها غير واضحة، والتي تكون مستعدّة لأن تحاول وتفعل شيئاً ما بشأنها.

واقترح بعدئذٍ على القرّاء الذين وصلوا إِلى هذه المرحلة من الكتاب أن ينخرطوا هم وزملائهم في نقاش مفتوح حول مستقبل شركتهم. واحدة من تلك الطُرق أن يبتكروا لأنفسهم سيناريو خاص بهم؛ والأخرى أن يقوموا بلعب لعبة مثل الوجهة Z. التي يتم التعرّض لها بالتفصيل في الملحق التالي.

وكما دأب «سبوك» على القول في ذلك المسلسل التلفزيوني الخالد «ستار تريك» (رحلة نجم)، «عش طويلاً وازدهر».

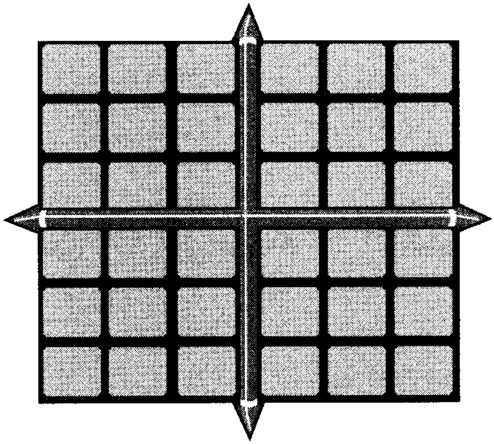
ملحق A

(ديستينيشن Z) الوجهة Z: اللعبة

يصف هذا الملحق بتفصيل أكثر طاولة اللعبة، الوجهة Z، التي قمنا بتطويرها لكي تساعد الشركات على ابتكار استراتيجيات تتعلّق بمستقبلها. وهي مصمّمة أصلاً لصناعة الخدمات المالية، ويمكن أن تطبّق اللعبة بشكل صحيح عبر الطيف الصناعي الواسع. فقد وجدتها بعض الشركات مفيدة جداً حيث دمجتها في عمليّة وضع استراتيجيتها الواسعة.

إن الوجهة Z (دستينيشن Z) هي لعبة طاولة تحمل بعض الشبه بالدبلوماسية. وتتطلب مشاركة جميع الأفراد من داخل المنشأة المهتمين بالتخطيط وبوضع الاستراتيجية. يحتاج اللاعبون إلى تخصيص فترة من الوقت للقيام باللعبة ويجب أن يتضمن ذلك وقتاً مناسباً للإعداد. ومثل الدبلوماسية، لا يمكن أن تنجز الوجهة Z في يوم واحد.

ولكي تباشر اللعبة تحتاج إلى طاولة تبسط عليها ما نُطلق عليه شبكة مربعات الوجهة Z. وتتكوّن الشبكة المربعة ممّا بات يُعرف الآن القالب إثنان ـ فإثنان. أي المحوران اللذان يمثّلان المستهلكين والمورِّدين، حيث يتقاطعان في المنتصف، ويمتدان (بالنسبة للمستهلكين) من «المنتج المشارك» عند طرف إلى «المشتري» عند الطرف الآخر؛ و(بالنسبة للمورِّدين) من «المالك» عند طرف إلى «الاختصاصي» عند الطرف الآخر (الشكل A12).



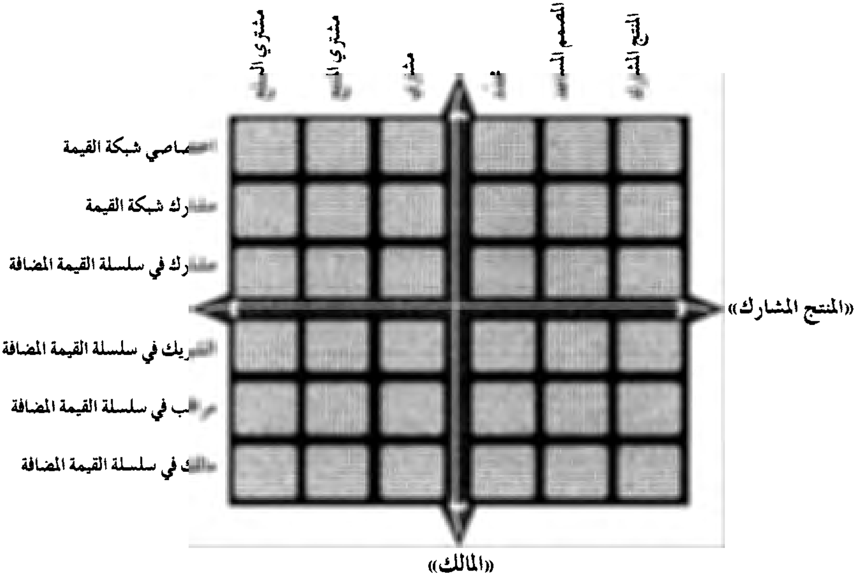
الشكل A1: شبكة الوجهة Z.

ينقسم كل محور إِلى ست قطع (الشكل A2)، وكل قطاع يمثِّل انتقالاً مميزاً، أي، من مشترٍ للمنتَج إِلى مشترٍ للأصول. مع أن كل قطاع له طول متساوٍ على الطاولة فإن كل قطاع لا يمثِّل بالضرورة درجة التغيير نفسيهما. وهو إِلى حد ما أشبه بخارطة سرية، لا تعطي شبكتنا أي إشارة إِلى المسافة أَو للجهد المبذولين في الانتقال من قطاع إِلى آخر. ويشتمل المحور الأفقي (المستهلك) على ست قطع تمثِّل (من اليسار إِلى اليمين):

* مشتري السلع
* مشتري المنتَج
* مشتري الأصول
* محدِّد الأصول
* المصمِّم المشارك للأصول
* المنتج المشارك للأصول.

ويتكون المحور الرأسي (المنتج) أيضاً من ست قطع، تمثِّل (من القمة إِلى القاعدة):

* اختصاصي شبكة القيمة.
* المشارك في شبكة القيمة.
* المشارك في سلسلة القِيَم المضافة.
* الشريك في سلسلة القِيَم المضافة.
* مراقب سلسلة القِيَم المضافة.
* مالك سلسلة القِيَم المضافة.



الشكل A2: تسمية كل قطعة.

توضع هذه الشبكة على طاولة كبيرة وهو ما يقتضي وضعها على طاولة مرتفعة في وسط الغرفة ـ وهي أشبه ما تكون بمركز العمليَّات الحربية! وقطع كبيرة شبيهة بمربعات رقعة الشطرنج وهي متاحة بحيث تمثِّل المتنافسين الذين يؤدون اللعبة وكذلك الشركة. ولا بد لهذه التركيبة من تسهيل الأمر لكي يبدأ النقاش ولكي يسهم فيه كل شخص. ويجب أن لا يكون في الغرفة كرسي واحد؛ فإذا رغب المشاركون في الجلوس والاسترخاء، باستطاعتهم الذهاب إِلى أي مكان آخر. ومن الضروري أن تحتوي الغرفة على طاولتين أَو ثلاث طاولات بيضاء كبيرة (أو، إذا لم تتوافر تلك الطاولات، يمكن توفير ثلاث أَو أربع خرائط مليئة بالمعلومات المثيرة مع فراغ مناسب على الحائط حيث يمكن لصق صفحات كاملة منها). وهي ضرورية من أجل تسجيل التعليقات والأفكار التي تُثار أثناء اللعبة (وعليك أن تتأكّد من وجود الكثير منها). وتريد أن تتيقن بأن لا شيء يضيع من النقاش الذي سيكون حتماً قد تحفَّز بواسطة اللعبة.
واللعبة مصمّمة بحيث تساعد في الإجابة على أربعة أسئلة أساسية حول الأَعمال:

1 ـ «أين نحن الآن؟» هذا يعني رسم صورة عن مكان المنظمة وصناعتها في هذه الأيام.

2 ـ «أين ينبغي علينا أن نكون في زمن «س» من السنوات؟» يتطلب هذا تحديد أين يجب أن تكون المنظّمة كما تعتقد في وقت ما في المستقبل ـ «وجهة Z».

3 ـ «ماذا نحتاج لنصل إِلى هناك؟» إنه سؤال يوجب التعرّف على الوسائل المطلوبة للوصول إِلى الوجهة المقصودة التي ترغب الأَعمال أن تصلها في المستقبل.

4 ـ «كيف لنا أن ننجز ما تمَّ إنجازه؟» وهو سؤال يركِّز على الأَعمال المحددة المطلوبة للوصول إِلى تلك الوجهة.

إنها ليست فكرة صائبة أن نبدأ بمناقشة كل فرد ملتف حول اللعبة بسؤاله «أين نحن الآن»، ونحاول أن نقرِّر الموقع الذي نضع فيه القطعة على الطاولة والذي يمثِّل أَعمالك ومشاريعك. عند هذه المرحلة، يجب أن تمثل شبكة المربعات على الطاولة كإطار للنقاش التحضيري العام حول الأسئلة الأربعة.

الإعداد المسبق للعبة

الهدف الرئيسي لفترة التحضير أن تظهر للعلن أفكار وآراء جميع الأفراد الذين يشاركون في اللعبة. فقط عندما يكون هناك انفتاح كامل في وسط أعضاء الفريق عندها تستطيع الشركة أن تأمل في تحديد موقعها (ومواقع منافسيها) على طاولة اللعبة.

وكجزء من التحضير المسبق للعبة، ينبغي على كل فرد مشارك أن يجلس ويفكِّر في محيط المشروع وبالمشروع بحدّ ذاته وبمنافسيه. والهدف أن يكوِّن رؤية شخصية واضحة حول موقع المشروع الآن، والأمر (الأكثر أهمية) حيث يفكّر أَو تفكِّر بما يجب أن تتوخّاه في المستقبل، وعلى المشاركين أن يحاولوا تحرير أنفسهم قدر الإِمكان من حقائق عالم الأَعمال اليوم.

* **محيط المشروع**: على كل لاعب أن يستخرج أَو تستخرج صورتها عن المحيط الذي تعمل فيه شركته. وعليهم جميعاً أن يركِّزوا على التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من داخل ذلك المحيط. وفي نطاق كل فئة يجب أن يسلّط اللاعبون الضوء على تلك الموضوعات التي ربما يكون لها وقع كبير على المشروع ـ بصفتها فرصاً وبصفتها تهديداً معاً.

* **المشروع بحدّ ذاته**: بعد أن يكون اللاعبون قد فرغوا من تقييم المحيط والعوامل الداخلة فيه والتي ربما تكون هامّة، يكون لزاماً على اللاعبين عندئذٍ أن ينظروا إِلى قوة وضعف مشروعهم الخاص بهم فيما يتعلّق بكل

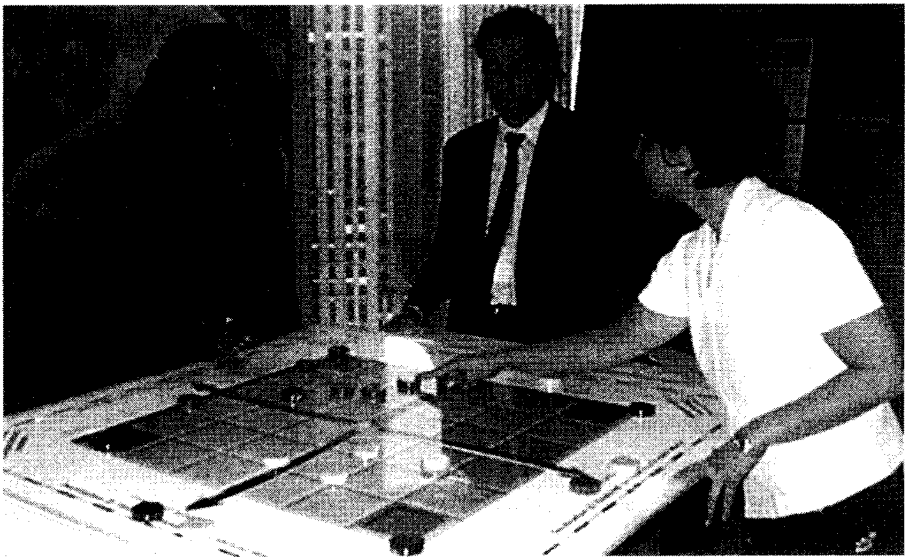
عامل. وعليهم أن يضعوا هذا داخل إطار المنافسة التي ابتكرها «مايكل بورتر» من مدرسة «الأَعمال في هارفارد» «هارفارد بيزينس سكول». لهذا تجري المنافسة بين المشروعات عند نقاط مختلفة، على طول «سلسلة القيمة المضافة» حيث تتحوّل المواد الخام إلى منتجات نهائية بأيدي المستهلكين، قيِّم قوة مورِّديك وعملائك، وفكّر في ما لو كان هنالك وجود لأي بدائل لمنتجاتك.

* **منافسوك**. فكِّر من هم المنافسون لمشروعك، وفكِّر بما سيقدمون عليه. ما هو مستوى المنافسة الداخلية القائمة؟ وهل هناك تهديد من المنتسبين الجُدد إلى صناعتك؟ وإذا ما كان لديك الوقت الكافي، فكِّر بأمر كل واحد من المنافسين لمشروعك بالطريقة نفسها التي فكّرت بها بشأن مشروعك.

أثناء قيامك بهذه العمليَّة، من الأهمية بمكان أن يقوم المشاركون بتسجيل أفكارهم. التي تقوم على أساس أن لكل مشارك صورة واضحة عن موقع مشروعه في الوقت الحاضر ـ قبل الانتقال إلى الجزء المتفاعل من اللعبة، إن الوقت الكافي الذي استخدم عند هذه المرحلة سيجعل من بقية اللعبة عملاً مجزياً أكثر بشكل ملحوظ.

أين نحن الآن؟

يتحلَّق اللاعبون الآن حول الطاولة ويحاولون الحصول على صورة فردية عن موقع المشروع متمسّكين بإجماع الآراء. وطالما أن الأمر يتعلَّق باللعبة، يكون الهدف وضع الشركة (ومنافسيها) على مربّع معيّن على الطاولة. والهدف الأوسع دعوة المدراء التنفيذيين إلى المشاركة في نقاش مفتوح وحرّ.



الشكل 3A: انطلقت اللعبة

فالدقَّة التي وضعت فيها الشركة (الشكل A3) والقيمة الكلية لأداء اللعبة، سوف تتوقفان إِلى حد بعيد على نوعية الأسئلة التي يوجهّها المشاركون وعلى النقاش الذي ينجم عنها.

عند هذه المرحلة، يجب أن يُمضي اللاعبون من أربع إِلى ست ساعات وهم يفكِّرون بوجهة نظر كل فرد عن الشركة ومنافسيها. ويجب أن يُبنى النقاش بالطريقة نفسها كنظرة الأفراد الخاصة إِلى الموضوعات المطروحة.

في ما يلي عشر أسئلة أساسية يجب أن يوجّهها اللاعبون إِلى أنفسهم عند هذه المرحلة:

* ما هي التهديدات القائمة التي تواجه صناعتك، وكيف هو وضعك الراهن في تناولها لمعالجتها؟

* ما هي الموارد التي يملكها مشروعك، وهل تقوم باستخدامها على النحو الأمثل؟

* هل دخول منتسب جديد في مجال صناعتك يغيرها جذرياً؟
* ماذا يفعل المتنافسون حالياً، وكيف لهم أن يتغيّروا؟
* ما مدى استعداد المستهلكين لشراء بدائل عن منتجاتك؟
* ما مدى حساسية المستهلكين اتجاه الأَسعار؟
* ما هي طبيعة الطلب على منتَجك؟
* ما مدى اعتمادك على المورِّدين الذين يتعاملون معك وعلى المشترين لمنتجاتك؟
* من منهم لديه النفوذ والسيطرة؟
* ما هي الفرص الجديدة المتاحة أمام مشروعك؟

عند نهاية هذا النقاش، يجب أن يتوصل المشاركون إِلى اتفاق بإجماع الآراء حول الوضع الراهن والهدف الاستراتيجي وقدرات مشروعهم والمنافسين الرئيسين لهم. إذا كانت العمليّة ناجحة بشكل خاص ربما يكون اللاعبون قد تعرّفوا على منتسبين محتملين جُدد إِلى السُّوق وفرص سوقٍ جديدة.

اختصاصي شبكة القيمة

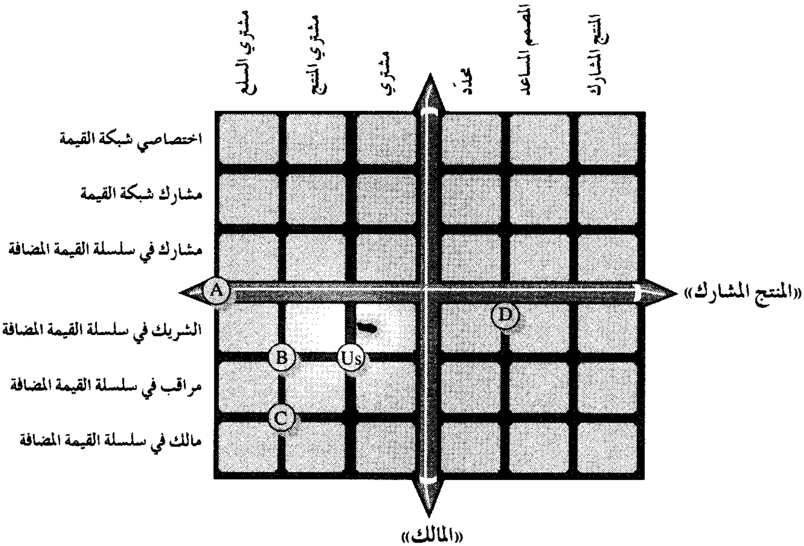
مشارك شبكة القيمة

مشارك في شبكة القيمة المضافة

مراتب سلسلة القيمة المضافة

مالك سلسلة القيمة المضافة.

في الوقت الحاضر لا بدّ أن يتواجد على طاولة اللعبة الآن بعض القطع (الشكل A4): ستتواجد قطعة خضراء تشير إِلى موقع مشروع المشاركين، وستتواجد بعض القطع الصفراء لتشير إِلى أمكنة تواجد منافسيهم.



الشكل A4 أين نحن الآن؟

أين ينبغي أن نكون في السنوات «س»؟

الهدف من اللعبة عند هذه المرحلة أن تقرِّر أين تحدّد موضع الوجهة Z على الطاولة. عليك أن تقرِّر أولاً نوع إطار الزمن الذي ترغب أن تضع فيه آفاق مستقبلك. فقد وجدنا أن وجهة تقع بين ثلاث وعشر سنوات من الآن هي المُثلى. مثل هذا التاريخ ليس ببعيد جداً إلى الحد الذي تبدأ معه في التفكير باحتمالات يصعب تصديقها (مصانع على المرّيخ، على سبيل المثال، أَو تحويل جزء كبير من سطح الأرض إلى صحراء)؛ لكن وفي الوقت نفسه ليس بقريب جداً إلى الحد الذي لا تترك فيه مجالاً للخيال لكي يسمو ويحلِّق.

إن فترة البقاء المضبوطة ستتغيَّر حسب الصناعة التي يرتبط بها اللاعبون. إذا كانت صناعة سريعة التغيير فعَّالة ومفعمة بالنشاط (الاتِّصالات البعيدة، مثلاً)

أكثر من فترة بقاء أقصر سوف تكون مناسبة. وإذا كان مشروع أَعمال مستقر وأكثر نضوجاً (المواد المنظِّفة، ربما) عندئذ ربما يكون من المفيد التفكير أكثر بإطار زمن أطول.

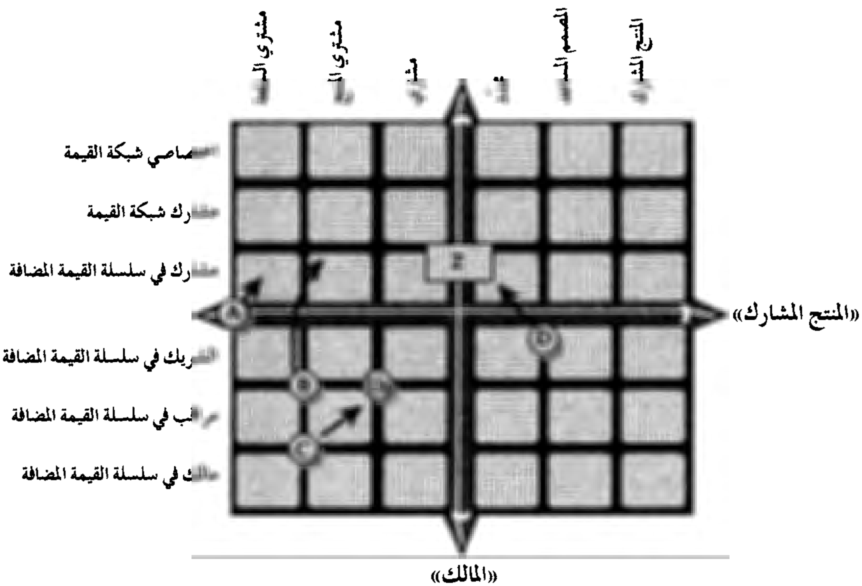
أخيراً ستكون الإجابة على سؤال «أين الوجهة Z؟» عبارة عن تجميع لإجابات على سؤالين آخرين:

* ماذا تريد لمشروعك أن يعمل في السنوات «س»؟
* وماذا سيسمح لك المحيط فعلياً ـ ومنافسيك ـ أن تعمل في إطار ذلك الزمن؟

ليس من الصعوبة بمكان إيجاد إجابة على السؤال الأول، وعليه أن يساعد منظّمتك على تحديد هدفها الاستراتيجي. وستكون الإجابة على السؤال الثاني، أكثر صعوبة، وعليك أن تستفيد من جميع المعلومات التي كوَّنتها أثناء المراحل الباكرة من اللعبة لكي تجد إجابة صحيحة.

إذا كان كل شيء على ما يرام، ستكون الإجابتان على السؤالين هما نفسها. فإذا لم تكونا كذلك، عندئذٍ ربما يقتضي الأمر أن تجري بعض التعديلات المؤلمة على طموحاتك الخاصة بالمشروع.

إذا تقدمت المراحل المبكِّرة دون أي صعوبة ستكون عندها قادراً على تحديد الوجهة Z خلال ثلاث إلى أربع ساعات أخرى؛ وإذا سارت الأمور على نحو جيد جداً عندئذٍ ربما تكون قادراً أيضاً على تحديد وجهة Z لبعض المنافسين لمشروعك أثناء نفس المدة. وستكون عند نهاية المرحلة قادراً على الأقل على إضافة قطعة أخرى على الطاولة ـ الواحدة التي دلَّت على الوجهة Z (الشكل A5). إذا حالفك الحظ، ستكون أيضاً قادراً على إضافة بعض القطع التي تمثِّل الوجهات المرغوبة لمنافسيك.



الشكل A5 أين يجب أن نكون؟

ماذا علينا أن نعمل؟

يحاول المشاركون في هذا الجزء من العمليَّة أن يحدّدوا ماذا عليهم أن يعملوا لكي يتَّخذوا الخطوات الصائبة باتجاه الوجهة Z، الخطوات التي يستطيعون الآن مشاهدتها على الطاولة هي ضرورية إذا كان عليهم أن يتحرَّكوا من المكان الذي يتواجدون فيه الآن إِلى هناك. ويمكن أن تكون هذه العمليَّة مخيفة، وقُدِّمت توصية تدعو إِلى توفير أربع ساعات على الأقل بحيث يتسنّى لنا سماع رأي كل فرد.

هنالك أسئلة عدة ستكون للإجابة عليها صلة بالخلاصة التي يتوصّل إليه اللاعبون. مثال ذلك:

* ماذا نفعل بمنتجاتنا؟

* هل نحتاج إِلى عقد تحالفات، أَن نندمج و/أَو أن نمتص مشروعات أخرى؟

* هل هناك ضرورة إِلى عولمة عمليَّاتنا؟

* هل نحتاج إِلى تعاقد خارجي (من الباطن)، إذا كان الأمر كذلك، ماذا بعد؟

* هل يسعى منافسونا للوصول إِلى الوجهة ذاتها؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، هل يتوجب علينا وقفهم ومنعهم من الوصول إليها، أم أن نكتفي بمجرد أننا أول من وصل إِلى هناك؟

* إذا وصلنا إِلى Z أولاً فهو أمر هام، كيف نستطيع عرض قدراتنا الحالية على نحو أفضل لإنجاز هذا؟

* هل نركِّز على محاولة خلق تقدم تكنولوجي داخلياً؟

إن الهدف ابتكار الأسلوب الذي تحتاج إِلى توظيفه عند مستوى كلّي لكي تأخذ مشروعك إِلى الوجهة Z الخاصة بها. عند نهاية هذه المرحلة يجب أن يكون للاعبين سلسلة واضحة من الأساليب (التكتيكات) التي يعتقدون أنَّها ستأخذهم إِلى وجهتهم المختارة.

كيف نفعلها؟

في المرحلة النهائية هذه، يهدف اللاعبون إِلى التعرّف على الأساليب التي سيحتاجون إليها لتغيير المشروع من أجل الوصول إِلى الوجهة Z، وماذا يستطيعون عمله لبناء هيئة إِدارة بالإجماع تعمل لصالح تلك التغييرات. مرَّة أخرى سوف يستغرق ذلك بعض الوقت، أي توفير ما بين أربع وست ساعات للنقاش الأولي.

يجب أن ينطلق النقاش عند مستوى أولي مع تحليل لموارد المشروع

وقدراته. ونقترح أن يحذو هذا حذو الإطار الذي ابتكره «روبرت غرانت» وفيه تنقسم الموارد إِلى نوعين: موارد ملموسة، مثل الأصول المادية والأصول المالية؛ وموارد غير ملموسة، مثل الموارد الإنسانية والموارد التكنولوجية وسمعة المشروع والمهارات التي يحتفظ بها. فقد كتب في هذا «غرانت» **تحليل الاستراتيجية المعاصرة**، التي نشرت في العام 1991، بلاكويلز.

وبقدر ما يتعلَّق الأمر بالأصول الملموسة، هنالك فقط سؤالان هامّان:

* ما هي الفرص القائمة لنقتصد في استخدامها؟
* وما هي الإمكانات القائمة لتوظيفها على نحو مربح أكثر؟

أما بالنسبة للأصول غير الملموسة، يكمن الحل في الحصول على صورة واضحة عن الوضع الذي هي فيه ولوقتها. ويحتاج اللاعبون بعدئذ أن يواصلوا البحث عن الطُّرق التي يمكن من خلالها أن تقاس فعاليتهم المالية لكي يسعدوا المشروع بأن يتقدّم نحو وجهته. ويقترح «غرانت» أن يُقيِّم كل مورِّد محدّد من ناحية الخصائص الأربعة التالية: ملاءمتها وشدّة تحمّلها وقابليتها للتحويل ومدى استجابتها.

حالما يكتمل هذا، سيكون لدى اللاعبين فكرة جيدة عن الاحتياجات التي تؤمّن الموارد لمشروعهم لكي ينطلقوا في رحلتهم باتجاه الوجهة Z. وكجزء من هذه العمليَّة سيضعون في الاعتبار كيف ستكون ردَّة فعل قنوات التوزيع الخاصَّة بهم وموزِّديهم ومستهلكيهم على أَعمالهم. لكن عليهم أن يتذكَّروا أيضاً أن الموضوع الهام هو دائماً: «كيف ستكون ردَّة فعل منافسيهم على التكتيكات التي اخترتها؟». يجب أن يفكِّروا بذلك بعناية قبل أن يختتموا هذه المرحلة.

يستطيع اللاعبون بعد ذلك أن يسترخوا لفترة وجيزة قبل البدء بالعمل الشاق الفعلي ـ قبل نقل التغييرات المطلوبة للآخرين، والحصول على إجماع

الآراء عبر المشروع حالما تشرع في ما يحتمل أن يصبح برنامجاً رئيسياً للتغيير.

إن مزيداً من التغييرات غير المتوقعة لا بدّ وأن تحدث مع مرور الوقت، وتلك قد تغيّر موقعه على طاولة الوجهة Z والطريق الذي تسلكه للوصول إليه. ولهذا السبب نقترح على تلك المشروعات أن تكرّس وقتها من وقت لآخر لتأدية اللعبة مرّة أخرى... ومرة أخرى...

فهرس

ماذا يخبئ المستقبل

تعلّم القائمون على مجالات الأعمال التجارية والصناعية في السنوات الأخيرة، أن يقبلوا بالتغيير على أنه عامل دائم في حياتهم. ولكي يبقوا على قيد الحياة في القرن القادم، يجب أن يتعلم القائمون على الأعمال التجارية والصناعية أن يفكروا بشكل جذري أكثر، وأن يكون لديهم الرغبة في التكيّف مع التغييرات الأكثر إثارة من خلال منظماتهم. فلم يعد الماضي مؤشرا يعتمد عليه في المستقبل.إن وجه الأعمال في يومنا هذا لم يعد معترف به فعلياً مقارنة بما كان عليه الحال قبل عشرين سنة؛ حتى أن مؤلف الوجهة يتوقع حدوث درجة أكبر من التغيير في غضون السنوات الخمسة القادمة، مما يعكس تسارعاً في العملية.كتب هذا الكتاب على نحو مبتكر. إذ يضع خمسة سيناريوهات وكأن فرضيات المؤلف هي مسبقاً تاريخ مختلف كلياً عن مستقبل الأعمال، الورقة الرابحة\" التي تدفع بتنبؤات المستقبل إلى حدود "\تشتمل على المعقول. خمسة سيناريوهات مختلفة جداً، ومع أن عناصر منها لا بد وأن تصبح معروفة بهذه النتائج مما يساعد المديرين على النجاح في عالم المستقبل الظاهر. ولكي تشير إلى خطة عملك الخاصة بك يستخلص الفصل الأخير الدروس من السيناريوهات الخمسة معاً ويخضعها إلى استراتيجيات يعوّل عليها والتي ستكون مفيدة عند أي احتمال.فإذا كان دورك يقع في نطاق الإدارة، عليك أن تعد نفسك لأمور غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها. اقرأ هذا الكتاب قبل أن يصل المستقبل.